

Inhalt

Inhalt	I
Abbildungsverzeichnis	II
Abkürzungsverzeichnis	III
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung	2
1.3 Methodisches Vorgehen	2
2 Strategien zur Unternehmenssanierung unter besonderer Berücksichtigung des Turnaround-Managements in einer Unternehmenskrise	3
2.1 Grundlagen	3
2.1.1 Sanierung	3
2.1.2 Turnaround	9
2.1.3 Unternehmenskrise	10
2.2 Unternehmenssanierung	27
2.2.1 Rahmenbedingungen	27
2.2.2 Arten / Methoden / Verfahren / Instrumente	31
2.2.3 Sanierungscontrolling	39
2.3 Turnaround-Management	40
2.3.1 Die vier Phasen des Turnarounds und die Säulen des Erfolgs	40
2.3.2 Grundlagen für den erfolgreichen Turnaround	42
2.3.3 Der nachhaltige Turnaround	51
3 Zusammenfassung	57
3.1 Ergebnisse	57
3.2 Maßnahmen	57
3.3 Konsequenzen	58
Literaturverzeichnis	59

Selbstständigkeitserklärung

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Krisenprozess	17
Abbildung 2: Entwicklung der Krisensymptome	19
Abbildung 3: Exogene und endogene Krisenursachen	23
Abbildung 4: Phasenmodell zur Krisenbewältigung nach Krystek/Moldenhauer	32

Abkürzungsverzeichnis

ca. – circa

GmbH – Gesellschaft mit beschränkter Haftung

IDW – Institut der Wirtschaftsprüfer

KG – Kommanditgesellschaft

OHG – offene Handelsgesellschaft

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Das Scheitern von Unternehmen und Unternehmenskrisen sind in unserer heutigen Marktwirtschaft natürliche Bestandteile. Durch die teilweise schnellen Entwicklungen im Wettbewerb mit Unternehmen auf der ganzen Welt und die daraus oftmals resultierende Verdrängung kann nahezu jedes Unternehmen zu drastischen Anpassungsmaßnahmen gezwungen werden. Sogar ein kompletter Kurswechsel kann die Folge sein. Um Krisensituationen frühzeitig zu erkennen und entsprechende Gegenmaßnahmen einzuleiten, werden verschiedene Qualitäten von den Unternehmen gefordert, sowohl im analytischen Bereich, als auch im koordinativen und kommunikativen Bereich. Oft reicht es gerade für klein- und mittelständige Unternehmen nicht mehr aus, sich auf der Pioniertat des Unternehmensgründers auszuruhen. Zukunftssicherung und autonomes Wachstum sind Probleme, mit denen sich das Management auseinandersetzen muss.

Oft wird gerade in der Betriebswirtschaftslehre davon ausgegangen, dass die Existenz eines Unternehmens unendlich ist. Doch jährliche Insolvenzstatistiken zeigen, dass Unternehmen objektiv betrachtet für einen endlichen Zeitraum existieren.

In aller Regel geht einer solchen Unternehmensinsolvenz eine Unternehmenskrise voraus. Diese lässt sich gut mit dem Krankheitsverlauf eines Menschen vergleichen. Krankheitsursachen rufen die Erkrankung herbei. Ein Arzt diagnostiziert die Krankheit anhand der Krankheitssymptome. Eine Unternehmenskrise entsteht wie auch eine Krankheit selten von jetzt auf gleich. Ein dynamischer Prozess kennzeichnet den Weg. Der Krankheitsverlauf eines Menschen ist durch verschiedenste Symptome gekennzeichnet, die sich als die typischen negativen Auswirkungen bemerkbar machen. Analog dazu lässt sich auch eine Unternehmenskrise durch eben solche Symptome erkennen. Wird diese identifizierte Krise durch entsprechend eingeleitete Maßnahmen bekämpft, kann sie einerseits beseitigt werden und andererseits gar zu positiven Auswirkungen führen, wie zum Beispiel eine höhere Überlebensfähigkeit zu bewirken.

1.2 Zielsetzung

Gegenstand dieser Arbeit ist die Sanierung von Unternehmen in einer Krise, welche als Notsituation eines Unternehmens verstanden wird, in der die wirtschaftliche Existenz ernsthaft gefährdet ist.

Dem Leser soll ein solider Überblick über die Grundlagen und erkennbaren Symptome von Unternehmenskrisen und den daraus sich ergebenden Maßnahmen zur Sanierung und zum Turnaround gegeben werden. Als Turnaround wird in diesem Zusammenhang die möglichst schnelle Wende des Unternehmens hin zum Erfolg verstanden. Anhand verschiedener Maßnahmen und Phasen sowohl im Sanierungsmanagement als auch im Bereich des Turnarounds soll dem Leser ein großer Gesamtüberblick über die Thematik vermittelt werden. Des Weiteren wird der oft außer Acht gelassene Aspekt der Nachhaltigkeit mit in Betracht gezogen, um einen ganzheitliche Betrachtungsweise zu erreichen.

1.3 Methodisches Vorgehen

Der Hauptteil der Arbeit befasst sich im Gliederungspunkt 2.1 mit den Grundlagen der Begriffe „Sanierung“, „Turnaround“ und „Unternehmenskrise“. In diesem Abschnitt werden grundlegende Informationen für den weiteren Verlauf der Arbeit an den Leser weitergegeben. Daran anschließend erfolgt unter 2.2 die Analyse und Aufarbeitung des Themengebietes der „Unternehmenssanierung“. In Betracht gezogen werden sowohl die Rahmenbedingungen, als auch verschiedene Modelle und Maßnahmen, bis hin zum Controlling der Sanierungstätigkeiten. Der Gliederungspunkt 2.3 befasst sich dann explizit mit dem Turnaround-Management. Dieser Abschnitt ist stark an das Werk „Turnaround Management in der Praxis: Umbruchsphasen nutzen – neue Stärken entwickeln“ von Peter Faulhaber, Norbert Landwehr und Hans-Joachim Grabow angelehnt und stellt deren praxisnahe Auffassung der Thematik vor. Die Phasen des Turnarounds werden erläutert und Grundlagen für den auf der einen Hand erfolgreichen und auf der anderen nachhaltigen Turnaround-Prozess werden erläutert. Abgerundet wird die Arbeit durch die sich daran anschließende Zusammenfassung, bestehend aus gewonnen Ergebnissen und den daraus abgeleiteten Maßnahmen und Konsequenzen.

2 Strategien zur Unternehmenssanierung unter besonderer Berücksichtigung des Turnaround-Managements in einer Unternehmenskrise

2.1 Grundlagen

2.1.1 Sanierung

In der Literatur wird der Begriff „Sanierung“ oft sehr differenziert definiert. Die Tatsache, dass die Unternehmenskrise, welche als Bezugsobjekt dient, selbst nicht klar abzustecken und festzulegen ist, dient hierbei als nur ein zu nennender Grund. Des Weiteren lassen sich die erforderlichen Maßnahmen hinsichtlich Art, Umfang und zeitlichem Aufwand nur schwer bestimmen, um sie als Sanierungsmaßnahmen bezeichnen zu können.¹

Der Terminus „Sanierung“ stammt im etymologischen Sinne aus dem Lateinischen. „Sanare“ wird mit Heilen oder Gesundmachen übersetzt. Es werden in der Betriebswirtschaft unter Sanierung zwar die Heilung eines sich in der Krise befindlichen Unternehmens und die dazu zu ergreifenden Maßnahmen verstanden. Umfang und Art sind jedoch immer unterschiedlich weit deklariert.²

In älteren Definitionen wurden unter Sanierung hauptsächlich Handlungen aufgeführt, die einen finanzwirtschaftlichen Hintergrund besitzen und dem Unternehmen dienen, den Fortbestand in einer wirtschaftlichen Krise zu sichern. Eine weitergreifende Erläuterung, die sich über eine neue Anordnung von Kapital- und Vermögensstruktur der Unternehmung erstreckt, umfasst dabei alle Aktivitäten, die ergriffen werden können, die Existenz der Unternehmung nachhaltig sicherzustellen und auf die Wiederherstellung der Leistungsfähigkeit abzielen.³

Andere Teile der Literatur fassen den Sanierungsbegriff soweit, dass auch Aktionen beinhaltet sind, die eine deutliche Verbesserung von Mängeln im Unternehmen vorweisen oder die Stellung im strategischen Wettbewerb stärken, indem Verlustquellen beseitigt

¹ Vgl. Hesselmann/Stefan, 1990: S. 40

² Vgl. Böckenförde, 1996: S. 7

³ Vgl. Böckenförde, 1996: S. 11

werden, dabei jedoch auf keinen Fall eine drohende Insolvenz unmittelbar abwehren bzw. darauf abzielen, eine insolvente Unternehmung zu sanieren.⁴

Der Begriff „Sanierung“ im betriebswirtschaftlichen Sinne soll alle Maßnahmen umfassen, die sich dazu eignen, ein Unternehmen aus einer Notlage, welche die Existenz erheblich bedroht, zu befreien, um es daraufhin als wirtschaftliche Einheit und Organisation im wesentlichen Teil zu erhalten.⁵ Diese Definition besagt somit, dass es nicht das oberste Ziel der Sanierung ist, die organisatorisch-rechtliche Einheit der Ausgangssituation beizubehalten. Wichtiger ist es, dass der Betrieb an sich oder wesentliche Faktoren erhalten bleiben. Das Augenmerk liegt insbesondere auf der Weiterbeschäftigung der Arbeitskräfte und Produktionsanlagen. Die rechtlich-finanziellen Rahmenbedingungen dafür neu zu gestalten und abzustecken, kann zweckmäßig sein, um dieses Ziel zu erreichen. Die Sanierung zielt auf eine Verhinderung von voreiligen Auflösungen der Unternehmungen ab, bei denen in Krisenzeiten begründete Aussichten auf eine Weiterführung bestehen. Die zur Insolvenz führende Zahlungsunfähigkeit wird durch die Einleitung und Umsetzung finanztechnischer und organisatorischer Aktivitäten, sowie durch die Entschärfung von Krisenursachen beseitigt und die Ertragsfähigkeit des Unternehmens wird auf Dauer wieder gewährleistet. Nur durch die kurzfristige Sicherung der Liquidität in der Zeit, in der das Konzept für die bevorstehende Sanierung ausgearbeitet, umgesetzt und wirksam wird, kann eine Sanierung dauerhaft erfolgreich sein. Dabei ist die Bereitschaft der Banken und Gläubiger insbesondere von Nöten, an der Sanierung mitzuwirken, wenn ein fundiertes Konzept zur Sanierung vorliegt.⁶

Im Wesentlichen kann man bei genauerer Untersuchung der Definitionen zwei Ansätze unterscheiden. Einerseits umfasst der Sanierungsbegriff lediglich finanzwirtschaftliche Handlungen. Andererseits werden auch Maßnahmen in die Sanierungsdefinition mit einbegriffen, die zur Wiederherstellung einer sanierungsbedürftigen Unternehmung führen können.⁷

Bei diesen Ansätzen herrscht soweit Übereinstimmung, dass in der Regel das Unternehmen als selbständig rechtliches Wirtschaftssubjekt fortgesetzt wird. Dazu erfolgt eine Beseitigung der existenziellen Gefahrenquellen.

⁴ Vgl. Hesselmann/Stefan, 1990: S. 40

⁵ Vgl. Kayser, 1983: S. 7

⁶ Vgl. Hesselmann/Stefan, 1990: S. 41

⁷ Vgl. Becker, 1986: S. 62

Sanierung zeichnet sich als Summe aus ganzheitlich strategischer Ansicht entwickelten Maßnahmen ab, die führungsorientiert, leistungs-, sozial-, finanzwirtschaftlich und organisatorisch auf die Unternehmung einwirken. Auf der einen Seite sollen dadurch Zahlungsunfähigkeiten in einem gewissen Zeitraum umgangen werden. Auf der anderen Seite erfolgt eine Wiederherstellung existenzhaltender Faktoren wie Rentabilität oder Produktivität. Dadurch entwickelt sich eine mittel- bis langfristige Überlebensfähigkeit bzw. Leistungsfähigkeit des Unternehmens, die später als Grundlage für den Gewinn dienen.⁸

Dabei hat sich aus statistischen Erhebungen und Untersuchungen auf der Grundlage von Unternehmenskrisen und deren Entwicklung ergeben, dass eine Vielzahl der Verantwortlichen in einem Betrieb zu spät reagiert und somit die erforderlichen Maßnahmen und Konsequenzen zu spät einleiten. Die richtige Reaktion sollte in diesen Fällen jedoch sein, dass geeignete Berater herangezogen werden, um eine Sanierung zu prüfen, sodass bei negativen Ergebnis entweder das Insolvenzverfahren so eingeleitet wird, dass strafrechtliche Sanktionen umgangen und vor allem ein Schaden gegenüber Dritten vermieden bzw. begrenzt wird.

Die Sanierungsprüfung dient als Grundlage, um eine Entscheidung zu treffen, ob und wie ein Unternehmen saniert werden kann. Sinn und Zweck ist dabei in erster Linie die Feststellung über eine gegebene Sanierungsfähigkeit und Sanierungswürdigkeit oder auch über die etwaige Erhaltungsfähigkeit und Erhaltungswürdigkeit einer Unternehmung. Der bisherige Misserfolg bringt häufig eine ständige Verunsicherung mit sich und dadurch wird jede Investitionsentscheidung mit einer gewissen Unsicherheit begleitet. Potentielle Kapitalgeber sehen in sich meist eine enge Verbundenheit oder gar eine Verstrickung mit dem insolventen Unternehmen als beispielsweise bisherige Kapitalgeber, Lieferanten, Kunden oder auch Anteilseigner. Diese Tatsache birgt die Gefahr, dass der manchmal aussichtslosen Situation Geld nachgeworfen wird, welches nicht nötig gewesen wäre.⁹

Sanierungsbedürftigkeit

Anhand der wirtschaftlichen Lage einer Unternehmung lassen sich Rückschlüsse auf die Voraussetzungen der Sanierungsbedürftigkeit eines notleidenden Unternehmens ziehen. Kernaussagen über die wirtschaftliche Not eines Krisenunternehmens können anhand einer negativen Entwicklung des Vermögens und einer drohenden Illiquidität getroffen werden. Um ein Unternehmen als sanierungsbedürftig bezeichnen zu können, müssen

⁸ Vgl. Böckenförde, 1996: S. 7; Harz/Hub/Schlarb, 2006: S. 31

⁹ Vgl. Harz/Hub/Schlarb, 2006: S. 31

beide Tatbestände vorliegen. Bei einem Zustand der Unterbilanz, aber noch ausreichender Liquidität, kann keine Sanierung in dem Sinne erfolgen, da die Voraussetzungen nicht erfüllt sind. Sanierungsbedürftigkeit wird im Allgemeinen als finanzielle bzw. wirtschaftliche Notlage bezeichnet. Diese zeigt sich an einer Verschlechterung der Liquidität in zunehmenden Maß, von anfänglichen Zahlungsschwierigkeiten, weiter zu Zahlungsstockungen, welche als partielle Zahlungsunfähigkeit bezeichnet werden, bis zu dem Zeitpunkt der Zahlungsunfähigkeit. Damit ist gemeint, dass es dem Unternehmen nicht möglich ist, die Verpflichtungen für laufende Zahlungen, zum Beispiel gegenüber den Mitarbeitern, sowohl als auch für die kurzfristigen Verbindlichkeiten zu erbringen. Von Zahlungsunfähigkeit ist dann die Rede, wenn die Zahlungen zu einem bestimmten Zeitpunkt nicht aufgebracht werden können und kein Kredit zur Tilgung dieser Verbindlichkeiten bereitgestellt werden kann. Eine Unterscheidung gibt es dabei zwischen Nichtzahlenkönnen und Nichtzahlenwollen, wobei ersteres vorliegen muss, damit von Zahlungsunfähigkeit gesprochen werden kann. Somit muss als Ursache der Geldmangen vorliegen und nicht die Entscheidung, nicht zahlen zu wollen. Eine bestehende Illiquidität kommt auch dadurch zum Ausdruck, dass es als sehr unwahrscheinlich erscheint, bestehende Verluste durch Gewinne in absehbarer Zeit wieder auszugleichen.¹⁰

Kennzeichnend für eine Liquiditätskrise eines Unternehmens stehen sowohl die schlechte Ertragslage als auch eine angespannte Lage der Liquidität, was sich wiederum in der Bilanz durch festgeschriebene Verluste niederschlägt. Bei Personengesellschaften und Einzelunternehmen erfolgt eine Abbuchung der Verluste von den Eigenkapitalkonten der Gesellschafter. Damit entsteht prinzipiell kein Verlustausweis in der Bilanz. Bei Verlusten, die größer sind oder sich über einen längeren Zeitraum erstrecken, kommt es zu einer Schrumpfung des Kapitalkontos. Wenn durch die Verluste das gesamte Eigenkapital aufgezehrt ist, wird eine Unterbilanz ersichtlich. Die Darstellung des negativen Saldo der Kapitalkonten erfolgt in der Bilanz auf der Aktivseite. Eine bereits bestehende Überschuldung ist in diesen Fällen von den stillen Reserven abhängig. Ein festes Nominalkapital weisen hingegen Kapitalgesellschaften auf. Durch das Resultat der Erfolgsrechnung darf die Höhe des Stamm- bzw. Grundkapitals nicht abweichen, da diese durch Gesetze oder Satzungen geregelt ist. Ein Verlustvortrag muss in der Bilanz gesondert ausgewiesen werden, wenn ein etwaiger Gewinnvortrag schon verrechnet wurde und die Rücklagen bereits aufgelöst sind. Von einer Unterbilanz ist dann die Rede, wenn die Summe der Aktiva kleiner ist als die Summe der Passiva. Die nächste Stufe wäre in diesem Fall die

¹⁰ Vgl. Böckenförde, 1996: S. 14

Überschuldung. Das gesamte Stammkapital wird durch den Verlust überdeckt und das Umlauf- und Anlagevermögen ist nicht mehr ausreichend für die Deckung der Verbindlichkeiten. Dieser Sachverhalt wird auch als qualifizierte Unterbilanz beschrieben.

Zwingend ist eine strenge Unterscheidung von Unterbilanz und Überschuldung zu beachten. Während bei einer Unterbilanz ausschließlich die Eigentümer und Unternehmer sowie deren Interessen betroffen sind, greift eine Überschuldung zusätzlich auf die Gläubiger über.

Die Überschuldung stellt somit eine Finanzsituation da, die auf einen bestimmten Zeitpunkt bezogen ist, wobei hingegen dazu die Illiquidität als zeitraumbezogener Begriff definiert wird. Einerseits weisen sanierungsbedürftige Unternehmen neben den Tatbeständen, die für eine wirtschaftliche Not sprechen, zwar noch andere typische Faktoren auf, diese dürfen andererseits aber nicht als qualifizierte Kriterien zur Beurteilung von Krisenunternehmen hinsichtlich ihrer Sanierungsbedürftigkeit herangezogen werden.¹¹

Sanierungsfähigkeit und –würdigkeit

Unter Sanierungsfähigkeit wird im Allgemeinen verstanden, dass durch den zweckmäßigen Einsatz von Maßnahmen bestehende Zahlungsschwierigkeiten beseitigt werden und eine angemessene Rentabilität wieder hergestellt wird. Durch Einnahmen und die geplanten Kapitalzuführungen soll sichergestellt werden, dass Verbindlichkeiten und betriebliche Ausgaben gedeckt werden, um die Fortführung des Unternehmens zu gewährleisten. Die Überschuldung soll durch gewisse Aktionen im Kapitalbereich überwunden werden.¹² Bevor eine Sanierung veranlasst wird, muss sehr genau geprüft werden, ob und in wie weit das Unternehmen überhaupt sanierungsfähig ist. Eine solche Prüfung ist jedoch nicht immer ganz einfach und stellt gewisse Hindernisse dar: Oft sind die Probleme komplexer und gestalten sich als komplizierter als bei gewöhnlichen Analysen, nicht selten kommt es dabei vor, dass die Unterlagen unvollständig oder unzuverlässig sind, der besondere Zeitdruck dieser Prüfung erschwert das ganze Unterfangen und die Betroffenen sind besonders stark verstrickt. Grobe Analysen bilden daher die Grundlage, um Aspekte für die Sanierung herauszuarbeiten.¹³ Den nächsten Schritt stellt die Erfassung des Ist-Zustandes dar. Insbesondere werden darunter die Schwachstellen und Engpässe verstanden, welche beseitigt werden müssen. Auf Grundlage eines ausgearbeiteten Sanie-

¹¹ Vgl. Böckenförde, 1996: S.14 f.

¹² Vgl. Harz/Hub/Schlarb, 2006: S. 31

¹³ Vgl. Harz/Hub/Schlarb, 2006: S. 32

rungsplanes wird die Sanierungsfähigkeit festgestellt. Darin werden Maßnahmen zur Wiederherstellung der Ertragsfähigkeit und zur Erhaltung des Unternehmens vorgestellt und darüber hinaus zu erwartende Entwicklungen im Hinblick auf das Ergebnis und die Finanzen aufgezeigt. Soweit die Zustimmung Dritter für etwaige Sanierungsmaßnahmen wie zum Beispiel Tilgungsaussetzungen, Schuldenerlass etc. benötigt wird, entscheidet das Urteil der Beteiligten über die Sanierungsfähigkeit anhand der Sanierungswürdigkeit des Unternehmens. Sanierungsfähigkeits- und Sanierungswürdigkeitsprüfung stehen somit in einer gewissen Abhängigkeit von einander. Bei der Sanierungswürdigkeit eines Unternehmens wird somit hinterfragt, ob das Engagement zur Sanierung im Hinblick auf die persönliche Interessenlage gerechtfertigt ist. Dabei können zusätzlich noch außerökonomische Motive eine Rolle spielen. Als sanierungswürdig wird eine Unternehmung aus Sicht eines potentiellen Investors nur dann angesehen, wenn der voraussichtlich erreichbare Ertragswert, welcher durch die Fortführung zustande kommt, über dem errechneten Ergebnis einer Liquidation des Krisenunternehmens liegt. Die Würdigung kann somit eher als personenbezogen und subjektiv betrachtet werden. Daraus folgend kann es zu dem Umstand kommen, dass ein sanierungsfähiges Unternehmen nicht gleich auch sanierungswürdig ist. Das vorgelegte Sanierungskonzept ist ausschlaggebend für die Meinung eines Dritten über die Sanierung. Das Konzept wird dabei im Hinblick auf Plausibilität und Qualität überprüft.¹⁴

¹⁴ Vgl. Harz/Hub/Schlarb, 2006: S. 32 f.

2.1.2 Turnaround

Der Begriff Turnaround stammt aus dem angelsächsischen Sprachgebrauch. Darunter wird ein Zustand verstanden, wenn die Kapitalkosten nicht mehr durch den Gewinn zu decken sind. Der Wechsel in eine deutlich bessere Situation von einem bestimmten Ausgangspunkt umschreibt im Allgemeinen die Bedeutung dieses Wortes. Der Turnaround wird von Donald C. Hambrick wie folgt beschrieben: „As a starting point, a Tourn Around situation is defined as one in which business performance is persistently below some minimally acceptable level.“ Die Übersetzung ins Deutsche erfolgt meist unter „Herumreißen“, womit auch „das Steuer herumreißen“ umschrieben wird.¹⁵ Dabei ist eine drastische Kursänderung von Nöten, um die bestehende strategische und operative Krise im Unternehmen zu überwinden.

In dem Moment, in dem ein akzeptierbares Minimalniveau von dem Geschäftserfolg unterschritten wird, beginnt eine Turnaround-Situation, wobei das akzeptierbare Niveau und dessen Bestimmung immer von den Unternehmenszielen abhängig sind.

Daraus ergibt sich auch der primäre Unterschied zu dem Begriff Sanierung. Laut Definition beginnt diese in der Liquiditätskrise. Die Krisensymptome Verschuldung bzw. Überschuldung und drohende Illiquidität sind erkennbar. Der Turnaround beginnt jedoch in einem früheren Zeitpunkt der Krise, mit Stadium der strategischen bzw. operativen Krise einer Unternehmung. Turnaround und Sanierung unterscheiden sich demnach grundlegend in den Voraussetzungen.¹⁶

Im Allgemeinen steht Turnaround für die Verbesserung der Ergebnisse eines Unternehmens nach einer Phase, in der die Erfolgszahlen sanken. Die verschiedenen Definitionen zeigen jedoch, dass es im Detail Unterschiede gibt. Bibeault beschreibt „einen Turnaround als eine anormale Periode in der Geschichte eines Unternehmens, die Maßnahmen von Seiten des Managements erfordert, die einzigartig sind und sich deutlich unterscheiden von denen in Wachstums- oder stabilen Phasen“. Er versteht demnach unter einem Turnaround einen dauerhaften positiven Umschwung in der Unternehmensleistung. Mehrere Jahre mit rückgängiger Rentabilität dienen meistens als Ausgangspunkt für einen Turnaround. Dieser Leistungsabfall summiert sich in erheblichen Verlusten, welche sich auf die finanzielle Lage und Überlebensfähigkeit des Unternehmens niederschlagen und diese gefährden. Wenn die betroffene Unternehmung noch nicht in finanzielle

¹⁵ Vgl. Böckenförde, 1996: S. 7 f.

¹⁶ Vgl. Böckenförde, 1996: S. 8

Not geriet, tritt der Leistungsabfall in einer eher milderen Form auf und hat dann negative Konsequenzen auf die Kundentreue, Moral der Beschäftigten und Wettbewerbskraft.

In vielen Definitionen dient nicht die existenzbedrohende Situation als Grundlage, um von einer Turnaround-Situation zu sprechen. Meist genügt es in diesen Ansätzen schon, wenn die Problematik eintritt, dass sich über mehr als zwei Perioden negative Unternehmensergebnisse entwickeln. Um von einer Situation des Turnarounds zu sprechen, muss keine Krise vorliegen, die die Existenz bedroht, da auch nicht unbedingt ein negatives Ergebnis vorausgesetzt wird. Die meisten Autoren definieren eine Turnaround-Situation anhand des Fallens der Unternehmensergebnisse für zwei oder mehr Perioden unter ein von dem Unternehmen festgelegten Mindestniveaus.¹⁷

Für den Terminus Turnaround existiert keine allgemein anerkannte Definition. Im Zusammenhang mit Unternehmenskrisen findet in der angelsächsischen Forschung häufig der Begriff „turnaround situation“ Verwendung. Wissenschaftler verbinden damit zwei grundlegende Merkmale. Einerseits liegt wie schon genannt der Geschäftserfolg für mindestens zwei Perioden unter dem vom Unternehmen definierten Minimalziel. Andererseits ist die Existenz des Unternehmens in absehbarer Zeit erheblich gefährdet, wenn nicht die notwendigen Gegenmaßnahmen eingeleitet werden. Im deutschen Sprachgebrauch wird Turnaround im Sinne einer fundamentalen Kursänderung in unternehmerischer Hinsicht interpretiert. Diese Änderung führt dann zu einer nachhaltigen und substanziellen Verbesserung des Geschäftserfolges einer Unternehmung. Eine existenzbedrohende Fehlentwicklung soll dadurch vermieden werden.¹⁸

2.1.3 Unternehmenskrise

Die beiden finanziellen Teilziele eines erwerbswirtschaftlichen Unternehmens sind zum einen, dass Geld verdient wird und zum anderen, dass das Unternehmen als Verdienstquelle gesichert wird. Darauf lassen sich alle individuellen Ziele der Unternehmung zurückführen. Das langfristige Primärziel, die Sicherung des Fortbestandes des Unternehmens, resultiert aus den beiden zentralen finanziellen Unternehmenszielen. Unternehmenskrisen sind Situationen, die den Fortbestand der Unternehmung gefährden. Die Erreichung der beiden finanziellen Ziele stellt sich als zunehmend unsicher dar. Um die genannten Ziele trotzdem zu erreichen, hat das Unternehmen die Aufgabe, dauerhaft nach

¹⁷ Vgl. Gless, 1996: S. 83

¹⁸ Vgl. Thierhoff/Müller/Illy/Liebscher, 2012: S.90

Chancen zu suchen und diese zu ergreifen. So kann zum Beispiel in eine erkannte Marktlücke vorgestoßen und diese geschlossen werden. Mit jeder Wahrnehmung einer solchen Chance, damit auch mit jeder sich daraus ergebenden Gewinnmöglichkeit, geht das Unternehmen ein gewisses Risiko ein. Es können Verlustgefahren entstehen, wenn sich das angebotene Produkt als Flop herausstellt. Diese Verluste können Unternehmenskrisen auslösen, die sich zum Teil existenzbedrohend auswirken, wenn die summierten Verluste das Eigenkapital aufbrauchen und durch die einsetzende Überschuldung der Fortbestand der Verdienstquelle nicht mehr gegeben ist. Deshalb gehört es zur Aufgabe der Unternehmensleitung, die vorliegenden Chancen und Risiken genau zu bewerten und abzuwägen und dann zu entscheiden, welche Chancen ergriffen werden und welche ein zu hohes Risiko mit sich bringen.¹⁹

Der Begriff Krise entstammt aus dem Griechischen und bedeutet Entscheidung oder entscheidende Wendung. Der allgemeine Sprachgebrauch versteht darunter eine schwierige Lage oder eine Zeit der Gefährdung.²⁰

Die Bedeutung des Krisenbegriffs steht in einem engen Zusammenhang mit Konflikt, Schwachstelle, Störung und Katastrophe. Diese vier Begriffe beschreiben aber vielmehr Ereignisse, die in einer Krise resultieren können und sind deshalb nicht gleichzusetzen mit Begriff Krise.

Konflikte werden durch schwierige Situationen beschrieben, die entstehen, wenn gegensätzliche Auffassungen oder Interessen aufeinanderprallen. Eine Existenzgefährdung eines Unternehmens kann als Ursprung einen Konflikt haben. Es führt dabei jedoch nicht jeder Konflikt zu einer Krise im Unternehmen. So kann die Lösung eines Konfliktes durchaus auch zu einem höheren Niveau an Stabilität führen als noch vor seinem Auftreten.

Schwachstellen werden als Sachverhalte definiert, die für Störungen anfällig sind. Ein Fehler im Betriebsaufbau oder –ablauf wird als Störung angesehen. Die Unternehmenseffizienz wird durch Schwachstellen und daraus sich ergebenden Störungen gemindert. Störungen resultieren aber nicht zwangsweise aus Schwachstellen und auch nicht jede Störung löst automatisch eine Krise aus.

¹⁹ Vgl. Thierhoff/Müller/Illy/Liebscher, 2012: S. 20 f.

²⁰ Vgl. Duden Universalwörterbuch, 6. Aufl. 2007

Unternehmenskrisen können des Weiteren noch von Katastrophen ausgelöst werden. Als Beispiel dafür kann man einen nicht versicherten Lagerbrand nennen. Eine Katastrophe kann dazu führen, dass ein Unternehmen nicht mehr fortgeführt werden kann.²¹

Kriseneigenschaften

Die Krise stellt eine außergewöhnliche Situation dar. An die Potentiale und Aktionen, die für eine wirksame Problemlösung notwendig sind, werden höhere Anforderungen gestellt. In einer Krisensituation besteht durchaus noch die Möglichkeit, das Gleichgewicht im Unternehmen wieder herzustellen, indem aktiv auf die Probleme reagiert wird.²²

Eine Unternehmenskrise ist durch fünf Merkmale gekennzeichnet.

1. Unternehmenskrisen sind bestandsgefährdend.

Im Gegensatz zum normalen Geschäftsverlauf ist in einer Krisensituation der Fortbestand des Unternehmens erheblich gefährdet. Dabei können auch nur einzelne Segmente im Unternehmen betroffen sein. Im schlimmsten Fall führt die Krise zu einer Liquidierung des Unternehmens, wenn es der Unternehmensleitung nicht möglich ist, die Situation durch geeignete Maßnahmen abzuwenden.

2. In der Regel treten Unternehmenskrisen ohne jegliche Absicht und unerwartet auf.

Das Ziel der Unternehmensleitung ist es, Situationen zu umgehen, die den Bestand gefährden. Deshalb laufen Krisen den Planungen immer entgegen, da sie eine Entwicklung darstellen, die nicht beabsichtigt war und außergewöhnlich ist. Als Startpunkt einer Krise ist zu nennen, wenn Konflikte und Störungen vermehrt und unerwartet auftreten.

3. Die Ursachen einer Unternehmenskrise sind meist nicht eindeutig.

Selten lässt sich eine genaue Ursache für die Unternehmenskrise herausfiltern. Als Ausnahme sind nur solche anzusehen, die durch Katastrophen ausgelöst wurden. Der Weg in eine Krise stellt sich meist als schleichender und tiefgründiger Prozess dar. Eine klare Erkennung der Komplexität und des Umfangs der Krisenursache ist deshalb für die Unternehmensleitung meist nicht gegeben. Es ist daher unumgänglich, gewisse Methoden und Maßnahmen zur Krisenfrüherkennung zu entwickeln und einzusetzen.

²¹ Vgl. Thierhoff/Müller/Illy/Liebscher, 2012: S. 21

²² Vgl. Böckenförde, 1996: S. 15

4. Eine gewisse Zeitspanne begrenzt die Krisenbewältigung.

Meist ist die Unternehmensleitung dazu gezwungen, innerhalb eines sehr kurzen Zeitraumes auf die Krise zu reagieren, um diese abzuwenden oder wenigstens die Auswirkungen zu begrenzen.

5. Abnahme der Möglichkeiten auf die Krise zu reagieren seitens der Unternehmensleitung.

Der Krisenverlauf wird durch interne und externe Faktoren beschrieben, die sich gegenseitig bekräftigen können. Interne Faktoren lassen sich von der Unternehmensleitung stärker beeinflussen als externe. In der Regel kann zu Beginn der Krise noch reagiert werden. Schlägt eine Früherkennung und damit auch die Bewältigung der Krisensituation fehl, wird das Unternehmen im weiteren Verlauf der Krise vermehrt dazu gezwungen, auf die jeweiligen Entwicklungen zu reagieren.²³

Eine Unternehmenskrise stellt einen Abschnitt im Lebenszyklus des Unternehmens dar. Dabei ist dessen Existenz bedroht, sofern keine Maßnahmen ergriffen werden, um dieser Situation entgegenzuwirken.²⁴ Die Unternehmenskrise ist sowohl ein stetiger als auch ein endlicher Prozess. Sie endet entweder positiv, wenn die Gefährdung überwunden wird oder negativ, wenn dies nicht gelingt.²⁵ Die Dauer der Krise ist dabei abhängig vom Einzelfall und kann zwischen wenigen Wochen und mehreren Jahren liegen.

Die Krise in einem Unternehmen stellt einen Wendepunkt in der Abfolge bestimmter Ereignisse und Handlungen dar. Der Ausgang ist dabei ambivalent, was typisch für eine Krise ist. Zwischen Beginn und Ende der Krise können dabei unterschiedliche Ausdehnungen auftreten. Auf der einen Seite gibt es langandauernde Krisenprozesse, die sich nur sehr langsam entwickeln und auf der anderen Seite solche, die plötzlich auftreten, sehr schnell voranschreiten und deshalb von kurzer Dauer sind. Krisen können völlig überraschen entstehen oder voraussehbar heranziehen. Unternehmenskrisen sind in den meisten Fällen jedoch der Höhepunkt eines langandauernden Prozesses, der nicht immer sofort erkannt und subjektiv bewertet wird.

²³ Vgl. Tierhoff/Müller/Illy/Liebscher, 2012: S. 21 f.

²⁴ Vgl. Hauschildt/Grape/Schindler, 2006: S. 7

²⁵ Vgl. Krystek/Moldenhauer, 2007: S. 7 ff.

Zeit- und Entscheidungsdruck sind charakteristisch für die Krise. Das Stadium der Krise definiert die Entscheidungszeit und auch die Dringlichkeit, mit der die Probleme gelöst werden müssen.

Des Weiteren ist auch die Problematik der Steuerung kennzeichnend für eine Krise. Durch die zunehmende Vielfalt und Komplexität der Steuerung in einer Krisensituation kommt es einerseits in begrenzten Rahmen zu einer Beeinflussung des autonomen Prozessablaufes und andererseits zu einem spezifischen Problem der Führung mit hoher Erfolgsambivalenz.²⁶

Arten von Unternehmenskrisen

Unternehmenskrisen lassen sich nach vollkommen unterschiedlichen Merkmalen definieren und klassifizieren. Laut betriebswirtschaftlicher Literatur gibt es eine Vielzahl von Arten und unterschiedliche Kriterien für Krisen. Eine Einteilung bietet sich aus diesen Gründen in mehrere Richtungen an. Zum einen gibt es die Klassifikation bezüglich der strategischen Unternehmensentwicklung. Dabei kann es sich sowohl um eine Wachstums-, Stagnations- oder Schrumpfungskrise handeln. Des Weiteren kann eine Einteilung nach dem Lebenszyklusstadium des Unternehmens erfolgen. Hierbei kann eine Unterteilung in Gründungs-, Wachstums- und Alterskrise durchaus denkbar sein, wenn dem Unternehmen eine genetische Sichtweise unterstellt wird. Weiterhin ist eine Klassifikation nach den Krisenursachen möglich. Hier erfolgt eine grobe Einteilung nach exogenen und endogenen Ursachen der Krise, jedoch bietet sich meist eine verfeinerte Unterteilung an. Denkbar ist auch eine Unterteilung hinsichtlich des Aggregatzustandes des Unternehmens. Eine Unterscheidung von latenten und akuten Krisen ist hierbei vorzunehmen. Die letzte Unterscheidungsmöglichkeit bezieht sich auf die bedrohten Unternehmensziele. Wie bereits bekannt, sind die Voraussetzungen für den Unternehmensbestand zum einen, dass die Zahlungsfähigkeit aufrecht gehalten wird und zum anderen die Vermeidung der Überschuldung. Unter Berücksichtigung des genannten Zielsystems lassen sich Krisen in Strategie-, Erfolgs- und Liquiditätskrise unterscheiden.²⁷

²⁶ Vgl. Böckenförde, 1996: S.16 f.

²⁷ Vgl. Müller, 1986: S. 56

Ablauf von Unternehmenskrisen

Eine Unternehmenskrise ist im Allgemeinen als Prozess zu verstehen, wie bereits schon erwähnt wurde. Die Analyse von Krisenunternehmen in der Vergangenheit hat ergeben, dass klare Strukturen zu erkennen sind, was für den Krisenprozess in welchen Phasen typisch ist.²⁸ Die gewonnene Kenntnis über diese Muster ist von Bedeutung für die Krisenfrüherkennung. So kann eingeschätzt werden, ob eine Situation ein Krisenpotential in sich birgt oder nicht. Darüber hinaus erlaubt die Erkennung der gegenwärtigen Phase einer Krise, wie der Fortschritt der Krise und die sich daraus ergebende Zeit für etwaige Maßnahmen einzuschätzen ist. Der Ablauf einer Krise lässt meist auch Rückschlüsse auf die auslösenden Ursachen ziehen.²⁹

Die Perspektiven, aus denen der Krisenprozess analysiert wird, bilden die Grundlage zur Unterscheidung von Krisenprozessmodellen. Dabei können zwei Ansätze unterschieden werden. Auf der einen Seite die Wahrnehmungsperspektive und auf der anderen Seite die finanz- und erfolgswirtschaftliche Perspektive.

Zunächst einmal genauer zu dem Krisenprozess aus der Wahrnehmungsperspektive.

Der Lebenszyklus eines Unternehmens zeichnet sich durch außergewöhnliche und zum Teil kritische Phasen aus, zum Beispiel die Gründung des Unternehmens. In diesen Phasen ist der Unternehmensfortbestand erheblich stärker bedroht als im „normalen“ Verlauf.

Jede einzelne Phase der Krise wird unterschiedlich wahrgenommen, abhängig von den Beobachtern. So kann eine Bank den Fortbestand der Unternehmung als gefährdet ansehen, während die Unternehmensleitung die wirtschaftliche Lage als positiv bewertet. Zu dieser unterschiedlichen Wahrnehmung der Risiken kommt es zum einen durch die persönlichen Risikoaversionen der Menschen und zum anderen durch bestehende Unterschiede im Informationsstand zwischen Unternehmensleitung und externen Beobachtern.

Krystek unterscheidet vier Phasen im Krisenprozess, abhängig davon, wie stark die Unternehmenskrise ausgeprägt ist und damit, als wie gefährdet sich der Fortbestand der Unternehmung bezeichnen lässt.

²⁸ Vgl. Krystek/Moldenhauer, 2007: S. 35

²⁹ Vgl. Krystek/Moldenhauer, 2007: S. 43

1. Potenzielle Unternehmenskrise.

Die Krisensymptome werden noch nicht als solche erkannt oder können noch nicht identifiziert werden. Diese erste Phase ist auch als Normalzustand zu bezeichnen. Um Chancen wahrnehmen zu können, müssen Unternehmen automatisch Risiken eingehen. Wenn diese Risiken alarmierend werden, ist von einer latenten oder akuten Krise die Rede.

2. Latente Unternehmenskrise.

Diese Krisenphase ist nur schwer zu erkennen, da offensichtliche Merkmale einer Krise und deren Auswirkungen fehlen. Die Krise ist in dieser Phase jedoch bereits identifizierbar, wenn es zum Einsatz von speziellen Früherkennungsinstrumenten kommt.³⁰ Schwerwiegende Auswirkungen können eingedämmt und evtl. sogar abgewendet werden, wenn geeignete Vorbeugungsmaßnahmen eingesetzt werden, unter der Voraussetzung, dass das frühe Krisenstadium erkannt wird.

3. Akute, beherrschbare Unternehmenskrise.

Diese Krisenphase tritt ein, wenn die Krise ihre negativen Auswirkungen offenbart. Ein stetiges Ansteigen der destruktiven Krisenauswirkungen geht mit diesem Stadium einher. Daraus folgt ein erhöhtes Maß an den Anforderungen zur Krisenabwehr.

4. Akute, nicht (mehr) beherrschbare Unternehmenskrise.

In der letzten Phase ist das Unternehmen schlichtweg durch die Krise und deren Auswirkungen überfordert. Der Anstieg der destruktiven Auswirkungen schreitet weiter voran. Die Handlungsalternativen der Unternehmensleitung sind stark beschränkt, dabei steigt der Zeitdruck, unter dem die Maßnahmen umgesetzt werden müssen. Die Rettung des Unternehmens erscheint dabei nur noch durch einen externen Eingriff oder einen simplen Zufall möglich. Der Untergang des Unternehmens ist jedoch der Normalfall.³¹

Aus Sicht der Wahrnehmungs-Perspektive können die einzelnen Phasen des Krisenprozesses nicht klar voneinander abgegrenzt werden. Unterschiedliche Beobachter bewerten die Situation des Unternehmens oft differenziert. Daraus ergibt sich meistens eine andere Einordnung in die jeweiligen Phasen.

³⁰ Vgl. Baetge/Kirsch/Thiele, 2004: S. 547 ff.

³¹ Vgl. Krystek/Moldenhauer, 2007: S. 48 ff.

Es ist möglich, dass beispielsweise gewissen Phasen des Krisenprozesses übersprungen werden, deshalb werden nicht immer alle Stadien durchlaufen. Beim Ergreifen geeigneter Maßnahmen kann es aber auch dazu kommen, dass ein Unternehmen von einer späteren Phase in eine frühere zurückkehrt.³²

Die finanz- und erfolgswirtschaftliche Perspektive des Krisenprozesses stellt sich wie folgt dar:

Die Beurteilung des Krisenprozesses nach den gefährdeten Unternehmenszielen ist ebenfalls eine mögliche Darstellungsart. Müller unterscheidet so in vier Krisenphasen. Er differenziert in strategische Krise, Erfolgskrise, Liquiditätskrise und Insolvenz. Die Zeitspanne, in der die Unternehmensleitung auf die Krise reagieren kann, und auch die Handlungsmöglichkeiten nehmen mit zunehmendem Krisenprozess ab.

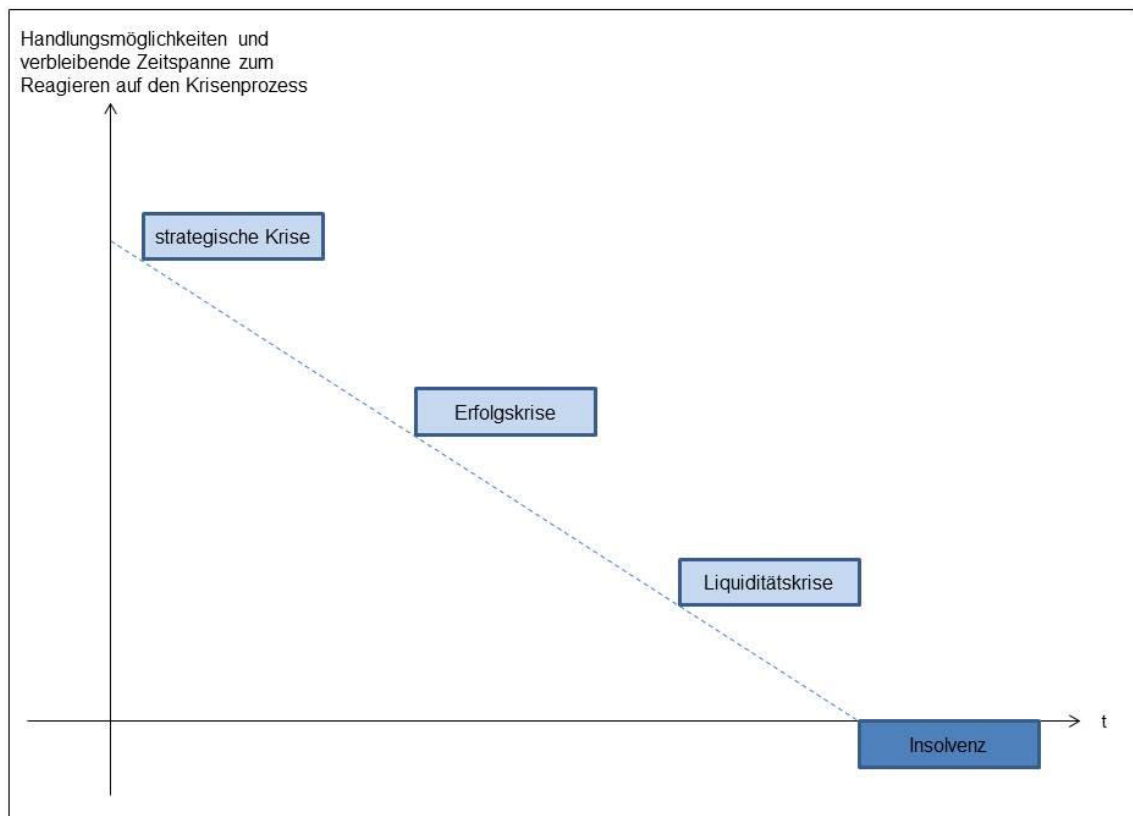


Abbildung 1: Krisenprozess³³

³² Vgl. Tierhoff/Müller/Illy/Liebscher, 2011: S. 23 f.

³³ Eigene Darstellung in Anlehnung an Böckenförde, 1996: S. 21; Tierhoff/Müller/Illy/Liebscher, 2012: S. 25

Die strategische Krise zeichnet sich dadurch aus, dass Erfolgspotentiale des Unternehmens gefährdet sind. Oft ist der Auslöser dafür eine ungeeignete oder gar fehlende Strategie. In dem Stadium der Erfolgskrise sind die Zielerreichungsgrade der betroffenen Erfolgsziele betroffen, zum Beispiel der Gewinnziele oder der Rentabilitätsziele. Kennzeichnend für die Liquiditätskrise, somit für die dritte Phase des Krisenprozesses, ist eine drohende Zahlungsunfähigkeit oder auch Überschuldung. Der Unternehmensfortbestand gerät zunehmend in Bedrohung. Aufgrund der bereits eingeschränkten finanziellen Spielräume der Unternehmensleitung gestalten sich die Möglichkeiten, der Krise durch geeignete Maßnahmen entgegenzuwirken, als stark limitiert. In der Phase der Insolvenz hat die meist neue Unternehmensleitung dann nur noch den Handlungsspielraum zur Verfügung, der ihr vom Gericht und den Gläubigern eingeräumt wird. Da vom Insolvenzverwalter gem. §1 InsO das Ziel verfolgt werden soll, dass kriselnde Unternehmen aufrecht zu erhalten, die Krise zu überwinden oder zumindest deren Folgen einzugrenzen, zählt die Insolvenzphase zum Krisenprozess und ist nicht ausgelagert.³⁴ Die Krisenphasen definieren sich in einer gewissen Abhängigkeit vom Bedrohungsgrad der Unternehmensziele. Unternehmen, welche sich in einer Krisensituation befinden, durchlaufen die einzelnen Phasen und unterliegen einem dynamischen Prozess. Für den Beginn des Krisenprozesses ist eine schwache Behinderung der Ziele charakteristisch, welche vom Unternehmen kaum wahrgenommen wird. Die Intensität nimmt stetig zu, gipfelnd in einer Existenzbedrohung. Autonome Entscheidungen seitens des Managements sind kaum mehr möglich, da mit voranschreitendem Krisenprozess die Handlungsmöglichkeiten abnehmen. Daraus ergeben sich steigende Anforderungen an die Bewältigung der Krise. Um auf die Krise geeignet reagieren zu können, ist es unabdingbar für die Unternehmung, ausreichend Kenntnis über das Krisenstadium und die damit einhergehenden Folgen zu besitzen.³⁵

Krisensymptome

Erkennungsmerkmale für das Vorhandensein einer Krise werden auch als Krisensymptome beschrieben. Sie signalisieren eine Krise schon im frühen Stadium, sind aber nicht der Auslöser dieser. Ein Rückgang bezüglich der Marktanteile und Aufträge kennzeichnet die erste Phase der Krise. Daraus folgt eine Verschlechterung der Ertrags- und Liquiditätslage des Unternehmens, begründet in dem auftretenden Umsatzrückgang. Auf der einen Seite tritt der Ertragseffekt ein, d.h. Ertragsminderung bei relativer Kostensteigerung und

³⁴ Vgl. Müller, 1986: S. 24 ff.

³⁵ Vgl. Böckenförde, 1996: S. 22 ff.

auf der anderen Seite tritt der Liquiditätseffekt ein, welcher eine Einnahmenverminderung mit sich bringt. Auf einen längeren Zeitraum gesehen, führt der Ertragseffekt zu einem Verlust. In extremeren Fällen können jedoch eine Unterbilanz oder Überschuldung die Folgen sein. Je nach Dimension der Einnahmerückgänge auf der Liquiditätsseite bahnen sich Zahlungsschwierigkeiten, Zahlungsstockungen oder gar Zahlungsunfähigkeit an.³⁶ Die folgende Abbildung soll diesen Mechanismus veranschaulichen.

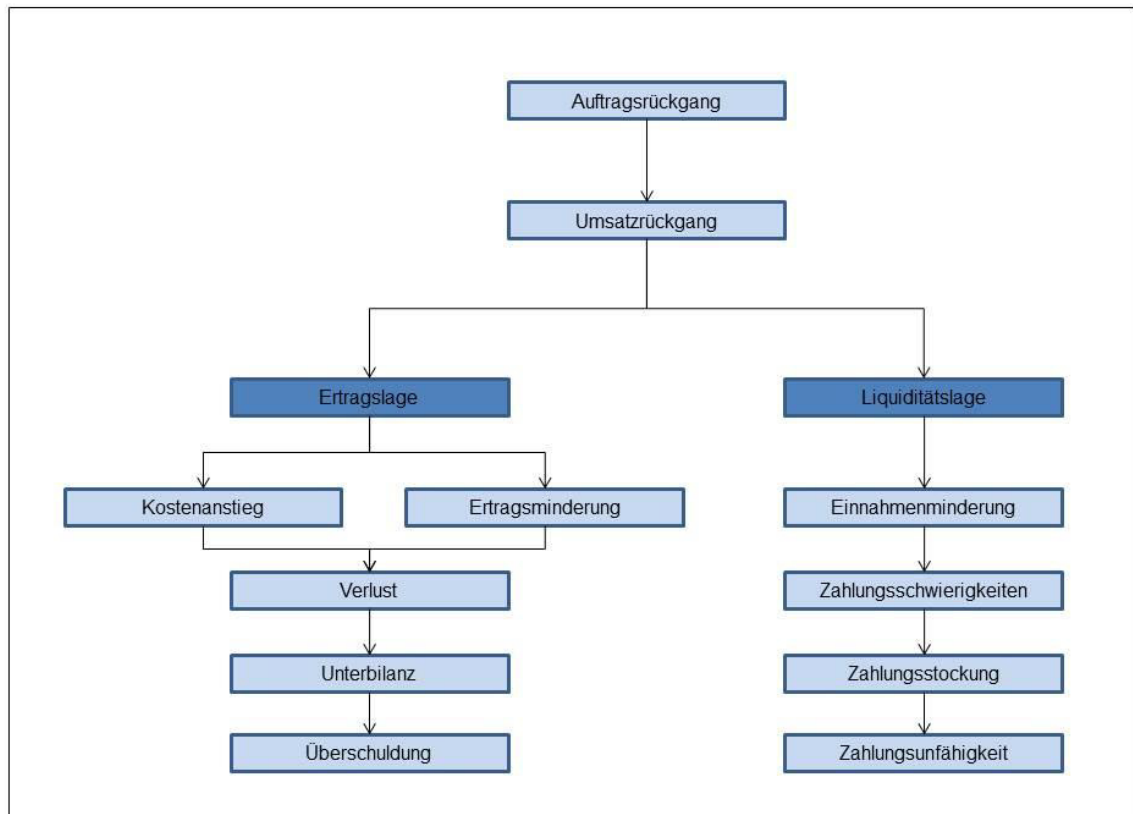


Abbildung 2: Entwicklung der Krisensymptome³⁷

Die Krisenindikatoren werden mit zunehmendem Krisenprozess immer deutlicher und weisen damit offensichtlicher auf eine vorliegende Krise im Unternehmen hin.

Krisensymptome können aufgrund der durchaus auftretenden Wechselhaftigkeit im Verlauf von Unternehmenskrisen unerkannt bleiben. Das bedeutet, dass Krisensymptome in unterschiedlich starker Ausprägung zu verzeichnen sein können. Das Unternehmen will mitunter aber auch nicht jedes Symptom als solches wahrnehmen. Es kann nicht immer von einer Krise ausgegangen werden, da die Krisensymptome oft einen breiten Interpreta-

³⁶ Vgl. Müller, 1986: S. 1

³⁷ Vgl. Böckenförde, 1996: S. 24

tionsspielraum zulassen. Es gibt jedoch Krisensymptome, die in ihrer Deutlichkeit auf eine drohende Unternehmenskrise hinweisen. Ohne jeden Zweifel zählen dazu unerwünschte Resultate im finanziellen Sektor des Unternehmens. Als Signal für eine Krise zählen so zum Beispiel ein sinkender Cash-Flow oder ein sich abzeichnender Liquiditätsengpass. Im finanzwirtschaftlichen Bereich gelten Folgende Symptome als alarmierend: Abnehmender Umsatz, Erhöhung des Verschuldungsgrades, abnehmende Liquidität, sinkender Cash-Flow und abnehmende Rentabilität. Die eindeutige Existenz einer Krise, die den Unternehmensfortbestand bedrohen kann, zeigen Verschuldung und Zahlungsunfähigkeit an.³⁸

Wenn für eine wirtschaftliche Aktion im Verhältnis zum Eigenkapital viel mehr Fremdkapital eingesetzt werden muss, kann von Verschuldung als Krisensymptom gesprochen werden. Der Punkt, an dem das eigene Kapital gleich null ist, wird als Schnittpunkt zwischen Verschuldung und Überschuldung verstanden. Die Zahlungsunfähigkeit stellt das letzte Krisensymptom dar, welches ein Unternehmen wahrnehmen kann.³⁹

Je schneller und besser das Rechnungswesen eines Unternehmens funktioniert und arbeitet, desto können Indikatoren über die Situation vorliegen. Eine mögliche frühzeitige Erkennung der Lage ist damit gegeben. Als Quelle können neben dem Rechnungswesen jedoch auch noch andere Indikatoren in anderen Funktionsbereichen dienen.

Bereich der Absatzwirtschaft:

- rückgängiger Marktanteil
- rückläufiger Auftragseingang
- Abweichungen in Kalkulationen
- Preiselastizitätsabnahme
- geringere Reichweiten

Bereich des Personals:

- zunehmende Arbeitsunzufriedenheit
- Streiks
- hohe Umschlagsrate im Personal

Bereich der Materialwirtschaft:

- Lagerumschlagshäufigkeit nimmt ab

³⁸ Vgl. Müller, 1986: S. 358

³⁹ Vgl. Böckenförde, 1996: S. 25

- zunehmende Lagerdauer
- Fehlerhäufigkeit nimmt zu
- Lieferverzögerungen steigen an

Bereich der Produktionswirtschaft:

- abnehmende Produktivität
- Beschäftigungsgrad sinkt
- steigende Fehler- und Ausschussrate
- zunehmende Fixkosten

Bereich der Technologie:

- Investitionsgrad sinkt
- Forschungsintensität nimmt ab

Bereich der Organisation:

- ineffizientes Arbeiten
- mangelnde Kommunikation

Beim Fehlen eines geeigneten Informationssystems für die genannten Symptome, kann eine Beschaffung der Signale auf praktischem Weg erfolgen. Häufig ist es jedoch der Fall, dass Geschäftsführer das Potential ihrer Mitarbeiter hinsichtlich Erfahrungen und Wissen deutlich unterschätzen. Daraus folgt nicht selten ein Nichterhalten wichtiger Informationen seitens des Managements. Nicht selten wird von der falschen Annahme ausgegangen, dass allein die Unternehmensführung Krisensymptome erkennen kann. Mitarbeiter stehen jedoch meistens dem Kunden näher und stecken auch mehr im Detail, deshalb ist es ihnen möglich, Krisensymptome eher wahrzunehmen. Eine effektive Managementvariante ist die des Managements by walking-around, welche es der Unternehmensführung ermöglicht, sich Geschehnisse vor Ort erklären zu lassen und gegebenenfalls auf Störungen reagieren zu können. Als erstes reagiert immer der Markt, d.h. Marktanteile sind rückläufig, Konkurrenten stärken ihre Positionen. Ein hilfreiches Mittel stellt dabei das Gespräch mit dem Kunden dar, um Krisensymptome wahrzunehmen. Kunden kennen viele Informationen und Umstände, die dem Unternehmen oft verschlossen bleiben, wie zum Beispiel Stärken oder Schwächen der Qualität oder Marktwiderstände gegen das Produkt. Die Krisenentwicklung in den einzelnen Branchen stellt sich oft als schleichenden Prozess dar. Anfangs sind nur schwache Signale zu erahnen, welche erst in einem späteren Stadium dem Unternehmen deutlich werden.

Symptome von Unternehmenskrisen sind sehr komplex. Durch die sehr unterschiedlichen Ursachen für gleiche Erscheinungen ist es nicht möglich, ein geeignetes Rezept zur Erkennung der bedrohlichen Situation zu entwickeln.⁴⁰

Krisenursachen

Faktoren, die in der Tat eine Krise entstehen lassen, werden als Krisenursachen definiert. Es gibt eine Vielzahl von Gründen für das Auftreten einer Krise. Eine grundsätzliche Unterteilung erfolgt in exogene und endogene Ursachen. Bei exogenen Krisenursachen erfolgt eine Unterteilung nach zwischen- und überbetrieblichen Ursachen und sie entstehen aufgrund von Veränderungen in der Unternehmensumwelt. Die Krise ist in diesem Fall das Resultat einer unzureichenden Anpassungsfähigkeit der Unternehmen an sich verändernde Umweltbedingungen.⁴¹ Überbetriebliche Ursachen beschreiben in gewisser Weise das Verhältnis der Unternehmung zur Gesamtumwelt, es wird dabei auch von einer Makro-Sichtweise gesprochen. Die Mikro-Sichtweise richtet sich an die Umstände des Unternehmens innerhalb der jeweiligen Branche und spiegelt die zwischenbetrieblichen Ursachen wieder. Wenn sich durch wirtschafts-, sozial- oder umweltpolitische Einflüsse die Rahmenbedingungen der Unternehmen verschlechtern und eine Krise hervorgerufen wird, spricht man von überbetrieblichen Krisenursachen. Hervorgerufen werden solche Auslöser zum Beispiel durch Konjunktureinflüsse oder auch durch überstaatliche Einwirkungen. Von zwischenbetrieblichen Ursachen ist die Rede, wenn ein Unternehmen erfolglos in Verhandlungen mit anderen Institutionen und der Konkurrenz ist. Häufig werden als Auslöser beispielsweise das Verhalten der Verbraucher oder der technische Fortschritt genannt.

Endogene Krisenursachen werden mit den innerbetrieblichen Auslösern gleichgesetzt. Die Unfähigkeit des Managements auf diverse Einflussfaktoren zu reagieren, besonders im Hinblick auf Planung, Kontrolle oder Führungsstil, gilt oft als Grund dafür.⁴²

Die folgende Abbildung verdeutlicht, wie verschiedene Krisenursachen in einer Unternehmenskrise münden, wobei sowohl ein Einfluss der exogenen und der endogenen Ursachenseite zu verzeichnen ist.

⁴⁰ Böckenförde, 1996: S. 26 f.

⁴¹ Müller, 1982: S. 2 ff.

⁴² Vgl. Böckenförde, 1996: S. 27 ff.

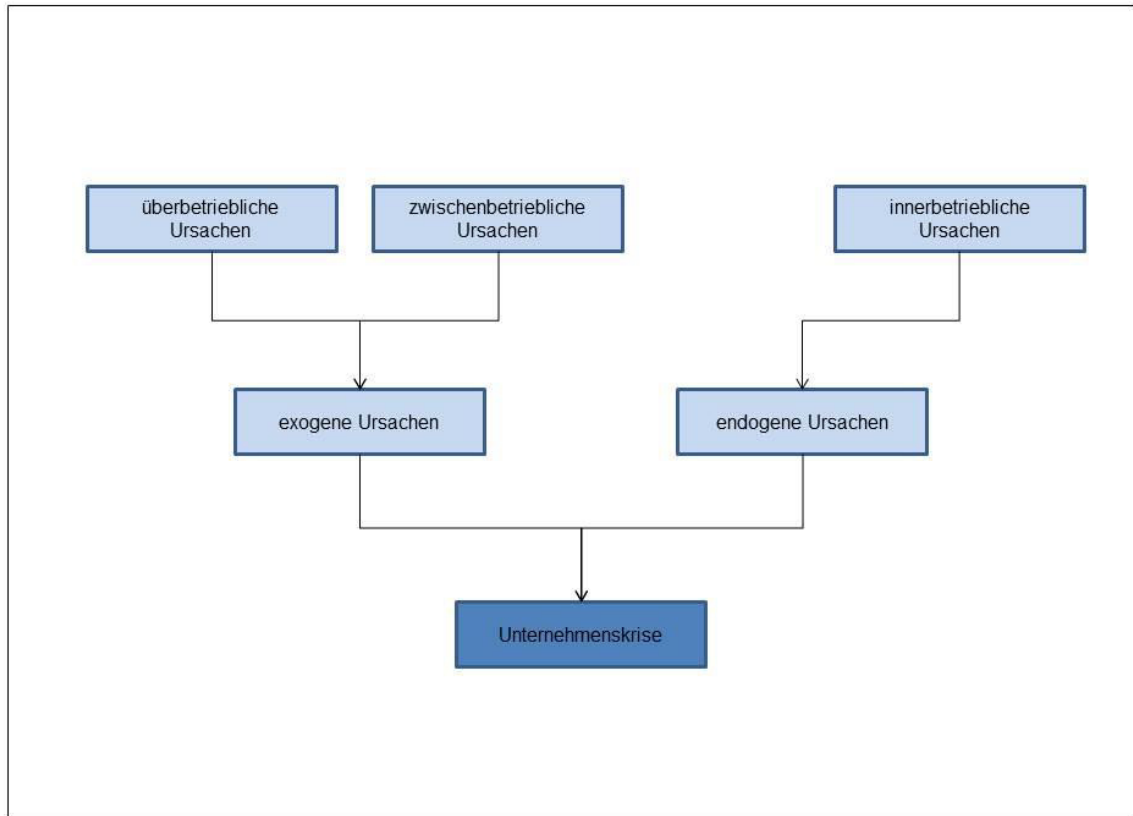


Abbildung 3: Exogene und endogene Krisenursachen⁴³

Krisen entstehen durch das Zusammenspiel mehrerer Faktoren, sie lassen sich in der Praxis nicht auf eine Ursache beschränken. Unternehmenskrisen stellen einen mehrstufigen Prozess zwischen Ursachen und Wirkungen dar. Ursachen einer vorgelagerten Ebene entwickeln sich zu Wirkungen einer nachgelagerten Ebene. Dabei können sich verschiedene Faktoren durch Synergieeffekte gegenseitig verstärken. Krisen weisen eine Multilokalität auf, d.h. sie sind nur selten einem bestimmten Entstehungsort zuzuordnen. Als Entstehungsort versteht man dabei den überbetrieblichen, zwischenbetrieblichen und innerbetrieblichen Bereich.⁴⁴

⁴³ Vgl. Böckenförde, 1996: S. 28

⁴⁴ Vgl. Böckenförde, 1996: S.29

Ursachen von Unternehmenskrisen

Das Zusammenspiel von zahlreichen negativen Ereignissen, die sich unter Umständen gegenseitig verstärken, ermöglicht das Entstehen einer Unternehmenskrise. Selten gilt nur ein einziges Ereignis als Auslöser. Eine Unterscheidung ist bezüglich Krisenursachen und Krisenauslösern zu treffen. Krisenursachen stellen sowohl interne als auch externe Ereignisse dar, die eine Krise entstehen lassen können. Jedoch auch politische Entscheidungen und die der Unternehmensleitung zählen dazu. Dabei können sich die Ursachen geringfügig auf das Entstehen der Krise auswirken, bis hin zu einem wesentlichen Einfluss. Krisenauslöser sind wesentliche Ursachen, durch die der Unternehmensfortbestand bedroht wird. Dabei kann es vorkommen, dass ein Ereignis auf ein Unternehmen unbedeutend ist, für ein anderes jedoch zum Krisenauslöser wird. Viele kleine Ursachen können in ihrer Summe aber auch zum Auslösen einer Krise führen.

Bei der Untersuchung von Krisenursachen muss eine Unterscheidung zwischen der prospektiven und der retroprospektiven Identifikation von Krisenursachen getroffen werden. Mit Hilfe der prospektiven Identifikation soll es zu einem frühzeitigen Erkennen eines potentiellen Risikos hinsichtlich des Fortbestands der Unternehmung kommen. Die Eintrittswahrscheinlichkeit und die damit einhergehende Schadenshöhe werden vorausschauend kalkuliert und bewertet. Das Risiko soll so gesteuert werden, dass die Krise abgewendet wird oder nicht eintritt. Die retrospektive Identifikation von Krisenursachen beschäftigt sich hingegen mit der Analyse von bereits beendeten Unternehmenskrisen. Es erfolgt eine empirische Erforschung von Krisenursachen, dabei wird ermittelt, ob eine Krise positiv oder negativ abgeschlossen wurde. Ereignisse und Entscheidungen, die die vergangenen Krisen wesentlich beeinflusst haben, werden ermittelt und untersucht. Dadurch soll es Unternehmen möglich sein, auf potentielle Krisen zu reagieren und diesen gegenzusteuern. Die retrospektive Erforschung dient somit dem Ziel, dem Unternehmen Hinweise zu geben, wie zukünftige Risiken prospektiv gemanagt werden können. Krisenursachen wirken auf jeden Unternehmen spezifisch. Die Auswirkung einer Entscheidung auf eine Krise ist dabei immer nur retrospektiv zu bewerten, nicht prospektiv.⁴⁵

Meist führen mehrstufige Ursachen-Wirkungs-Beziehungen zum Auslösen einer Unternehmenskrise. Krisenursachen können mit Krisensymptomen identifiziert werden, die im Verlauf der Krise auftreten und aufzeigen, dass eine Krise vorliegt. Symptome sind aber nicht gleich die Ursache der Krise.

⁴⁵ Vgl. Thierhoff/Müller/Illy/Liebscher, 2012: S. 28 ff.

Beim Erforschen von Unternehmenskrisen kann eine Unterscheidung zwischen der quantitativen und der qualitativen Krisenursachenforschung erfolgen. Eine Ermittlung vom Auftreten von Unternehmenskrisen und deren statistischen Zusammenhang mit leicht erfassbaren Daten, wie zum Beispiel der Unternehmensgröße, erfolgt in der quantitativen Forschung. Die qualitative Forschung bildet Hypothesen und prüft diese. Als Grundlage gelten dabei Umfragen und Krisenverläufe, aus denen Rückschlüsse auf die Ursachen gezogen werden können. Zur Verwendung kommen vor allem Informationen, die aus der Zeit vor der Insolvenz des betreffenden Unternehmens stammen. Insolvenzursachen werden nach internen und externen Ursachen gegliedert. Interne Krisenursachen sind durch das Management bzw. das Unternehmen zu beeinflussen. Wenn Krisenursachen außerhalb des Einflussbereiches eines Unternehmens liegen, werden sie als externe Krisenursachen bezeichnet.

Eine Multikausalität zeichnet die Unternehmenskrisen zumeist aus, d.h. mehrere Ursachen sind der Auslöser. Im Krisenprozess findet ein Zusammenwirken und Verstärken dieser Ursachen statt, welches die Existenz des Unternehmens bedroht.⁴⁶

Mit Hilfe der Clusteranalyse lässt sich die Vielzahl der Ursachen komprimieren. Es erfolgt eine Untersuchung der Unternehmen, die in eine Krise geraten, nach Gemeinsamkeiten bezüglich der Krisenursachen. Dabei konnten bei den Unternehmen, die später von einer Krise befallen waren, acht Typen ermittelt werden, die diese Krise ausgelöst haben. Demnach zählen als Auslöser von Unternehmenskrisen.

1. Persönlichkeitsdefizite: Dieser Ursachentyp beschreibt das Handeln der Unternehmensleiter, welches vor allem von Gewinnsucht, Spekulationen und Verschwendung geprägt ist.
2. Störungen der persönlichen Interaktion: Zwischenmenschliche Probleme oder Disharmonien im Management sind Auslöser solcher Störungen. Führungsfehler sind die Folge, die durch bessere Kommunikation hätten vermieden werden können.
3. operative Störungen: Bereiche wie Beschaffung, Produktion oder auch Forschung und Investition sind besonders von diesen Problemen betroffen. Die Nutzung von veralteten Technologien kann so zu Störungen im Absatzbereich führen.

⁴⁶ Vgl. Thierhoff/Müller/Illy/Liebscher, 2012: S. 30 f.

4. institutionelle Störungen: Mängel in der Organisation sind aufzufinden bei diesem Ursachentyp, wie zum Beispiel ungenaue Aufgabenverteilung.
5. unerwartete, abrupte Absatzprobleme: Durch falsche Einschätzung der Marktentwicklung geraten Unternehmen in den Krisenprozess. Eine wesentliche Rolle spielt dabei die Entwicklung der Konjunktur. Die Krisenursache liegt bei diesem Typ meist nicht im Unternehmen selbst begründet, sondern außerhalb des Einflussbereichs des Unternehmens.
6. dominierende Abnehmer oder Lieferanten: Wenn das dominierende Unternehmen beispielsweise insolvent wird oder aus einem anderen Grund die Beziehungen beendet, gerät das Unternehmen in Schwierigkeiten, welches von diesem Lieferanten oder Abnehmer stark abhängig ist.
7. starker, unkontrollierter Wachstum: Organisationsstrukturen werden oft nicht an das Unternehmenswachstum angepasst.
8. unaufrichtige Mitarbeiter: Störungen entstehen, da Mitarbeiter von den Unternehmenszielen wissentlich abweichen und eigene Ziele verfolgen.⁴⁷

⁴⁷ Vgl. Thierhoff/Müller/Illy/Liebscher, 2012: S. 32 ff.

2.2 Unternehmenssanierung

2.2.1 Rahmenbedingungen

In Deutschland werden von den statistischen Ämtern keine gesamtwirtschaftlichen Daten über Unternehmenssanierungen erhoben. Verschiedene Daten bieten aber ebenfalls eine aussagekräftige Grundlage zu den Rahmenbedingungen von Unternehmenssanierungen. Dazu zählen beispielsweise Daten zur Insolvenzstatistik, zum Zahlungsverhalten oder zur Bonität.

Die Anzahl der sanierungsbedürftigen Unternehmen kann anhand der Zahl der Unternehmensinsolvenzen in Deutschland prognostiziert werden. Die Finanzlage deutscher Unternehmen verbesserte sich im Jahr 2010. Als Gründe dafür wurden die verbesserte Binnennachfrage und der Aufschwung an den Exportmärkten gesehen. Deshalb kam es in diesem Jahr zu einem Rückgang in der Zahl der Unternehmensinsolvenzen um 2,1% im Gegensatz zum Vorjahr und der erwartete Anstieg aufgrund der Finanzkrise blieb aus.

Die Finanzierungsstrukturen eines Unternehmens bieten wesentliche Indikatoren für den Sanierungsbedarf eines Unternehmens, vor allem in Bezug auf Eigenkapital, Ertragslage und Zugang zu Finanzierungsmöglichkeiten.

Eine beträchtliche Eigenkapitallücke und eine schwache Ertragskraft sind häufig die Gründe für die Sanierungsbedürftigkeit der deutschen Unternehmen. Höhere Gewinnmargen sind oft durch die Wettbewerbsposition am Markt nicht zu erzielen. Ein Teil der deutschen Unternehmen kann somit als zu schwach kapitalisiert bewertet werden.

Des Weiteren ist festzuhalten, dass branchenbezogene Unterschiede in der Krisenanfälligkeit von Unternehmen bestehen. Da die verschiedenen Statistiken jedoch von Klein- und Kleinstunternehmen geprägt werden, die keine Rolle im Sanierungsalltag spielen, kann nur eine bedingte Aussagekraft über die Auswirkung auf das Sanierungsgeschehen getroffen werden.⁴⁸

In der Praxis der Sanierung von Unternehmen ist der Trend der Finanzialisierung zu verfolgen. Darunter wird ein Prozess verstanden, bei dem ein steigender Anteil der Unternehmensgewinne und Haushaltseinkünfte vor allem durch finanzielle Aktivitäten erzielt

⁴⁸ Vgl. Thierhoff/Müller/Illy/Liebscher, 2012: S. 1 ff.

wird. Damit geht eine Machtverschiebung einher, sowohl innerhalb als auch zwischen Unternehmen. Der Finanzsektor wird dem produzierenden Sektor übergeordnet.

Angelsächsisch geprägte Finanzinvestoren erwerben schon seit geraumer Zeit angeschlagene Unternehmen oder deren Fremdkapitalanteile. Dadurch erhalten die Bedingungen des Kapitalmarkts zunehmend Bedeutung in den Sanierungsszenarien. Es eröffnen sich somit neue Refinanzierungsformen für die Beteiligten. Eine Professionalisierung der Sanierungsberatung ist daher in den letzten Jahren klar zu erkennen.⁴⁹

Die Anzahl der Unternehmensinsolvenzen nimmt seit vier Jahrzehnten ständig zu und steht auf einem hohen Niveau. In den 90er Jahren kam es zu einer erheblichen Beschleunigung des Wachstums der Insolvenzen von Unternehmen. Auch in Zukunft muss damit gerechnet werden, dass diese Zahl hoch bleibt. Die Insolvenzursachen sind sehr vielseitig. Es kommt zu einem stetigen Anstieg der Komplexität und Schwierigkeit einer erfolgreichen Unternehmensführung. Die Führung eines Unternehmens ist somit als eine Art Risikohandlung zu verstehen. Die Globalisierung ermöglicht es Unternehmen, mit Unternehmen in anderen Ländern zu agieren, welche oftmals über Konkurrenzvorteile aufgrund von Standortvorteilen verfügen. Es wird somit immer schwerer, die Wettbewerbsfähigkeit aufrecht zu halten und die Vermeidung einer Unternehmenskrise sorgfältig zu planen. Die Unternehmensfinanzierung gestaltet sich zunehmend komplizierter. Eine folgende Insolvenz einiger Unternehmen durch Zahlungsunfähigkeit wird weiterhin vermehrt die Folge sein. Ein restriktives Verhalten der Banken und Sparkassen bei der Finanzierung kleiner und mittelständiger Unternehmen ist zu beobachten. Dieser Trend wird sich auch weiterhin fortsetzen. Eine Kreditvergabe erfolgt dadurch entweder gar nicht oder nur zu geringen Beträgen bzw. hohen Zinsen. Die Liquiditätsbeschaffung durch Ausdehnung der Fremdfinanzierung wird durch allgemein hohe Verschuldung der Unternehmen erschwert. Die hohe Verschuldung in Verbindung mit einer geringen Eigenkapitalausstattung bietet einen anfälligen Ausgangspunkt, um eine Unternehmenskrise entstehen zu lassen. Das Steuerrecht verhindert außerdem noch eine höhere Eigenkapitalausstattung, da diese steuerrechtlich bestraft wird. Zur Sicherung der Liquidität wird dem Unternehmen oft ein Gesellschaftsdarlehen zur Liquiditätssicherung zur Verfügung gestellt und kein haftendes Eigenkapital. Eine rasche Minderung der Arbeitskosten wird durch arbeitsrechtliche Hindernisse so kompliziert, dass eine Liquiditätskrise dadurch beschleunigt wird. Eine erschwerte Reduzierung der Kosten und eine begrenzte Liquiditätsbeschaffung führen somit

⁴⁹ Vgl. Thierhoff/Müller/Illy/Liebscher, 2012: S. 11 ff.

schnell zur Zahlungsunfähigkeit. Ein fähiger Unternehmer stellt die Hauptbedingung an eine erfolgreiche Unternehmensführung.⁵⁰

Rechtlicher Rahmen

Alle gängigen Gesellschaftsformen können mit einer Unternehmenssanierung konfrontiert werden. Die GmbH bildet jedoch in der Praxis den Schwerpunkt, auch weil diese die häufigste in Deutschland anzutreffende Unternehmensform darstellt. Durch die bessere Möglichkeit der Haftungsbeschränkung bei einer GmbH fallen OHG und KG weit hinter die Anzahl der GmbHs zurück. Aktiengesellschaften als Unternehmensform werden vor allem im Bereich von Versicherungen, Banken und Industrie gewählt. Besonders insolvenzanfällig ist die GmbH durch die niedrige Stammkapitalausstattung. Das gesetzliche Mindeststammkapital beträgt lediglich 25000 Euro. In den meisten Wirtschaftsjahren stellt die Unternehmensform der GmbH mit ca. 50% den größten Anteil aller Unternehmensinsolvenzen in Deutschland.⁵¹

Der Gesetzgeber verfolgte durch die Einführung der Insolvenzordnung im Jahr 1999 das Ziel, dass Schuldner einer Insolvenz den Insolvenzantrag früher stellen und die Unternehmenssanierung erleichtert wird. Das frühere Recht hatte den großen Mangel, dass für die Sanierung der insolventen Unternehmen kein funktionsfähiger rechtlicher Rahmen zur Verfügung stand.

Das Insolvenzplanverfahren bildet das Kernstück. Dadurch sollte es den Beteiligten ermöglicht werden, die Insolvenz flexibel und wirtschaftlich effektiv durchzuführen und außerdem das schuldnerische Unternehmen zu erhalten. Einen weiteren Schwerpunkt der Insolvenzordnung stellt die Stärkung der Eigenverwaltung dar.

Am 23.11.2011 beschloss das Bundeskabinett den Regierungsentwurf des Gesetzes zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen. Dieser soll den Defiziten der Insolvenzordnung entgegenwirken und vor allem Sanierungsmöglichkeiten und Gläubigerautonomie stärken. Zum einen soll ein Sanierungsverfahren geschaffen, welches in die Insolvenzordnung integriert wird und zum anderen soll Deutschland konkurrenzfähiger gegenüber anderen europäischen Rechtsordnungen werden. Die Verbesserung der Unternehmenssanierung ist somit vorrangiges Reformziel.⁵²

⁵⁰ Vgl. Urbatsch, 2013: S. 2

⁵¹ Vgl. Thierhoff/Müller/Illy/Liebscher, 2012: S. 14

⁵² Vgl. Thierhoff/Müller/Illy/Liebscher, 2012: S. 14 f.

Eine Belebung des Insolvenzplanverfahrens wird ebenfalls vom Gesetzgeber beabsichtigt. Die bereits identifizierten Schwachstellen sind zum einen das Fehlen einer Umwandlung von Forderungen in Anteilsrechte, auch als Debt-Equity-Swap bekannt, und zum anderen die fehlende Berechenbarkeit des Planverfahrens. Außerdem wird die Stärkung der Eigenverwaltung als weiterer Schwerpunkt angesehen, um die Unternehmenssanierung zu erleichtern. Eine größere Planungssicherheit für alle Beteiligten hinsichtlich des Verfahrensablaufes wird angestrebt.⁵³

Es ergeben sich wesentlich bessere Möglichkeiten zur Unternehmenssanierung seitdem die Insolvenzordnung von 1999 in Kraft getreten ist. Wobei früher die Stellung eines Insolvenzantrages gleichbedeutend mit der Zerschlagung des Unternehmens war, ist dies heute nicht mehr der Fall. Die Chancen auf sanierte Fortführung der Unternehmung haben sich somit deutlich gebessert. Eine positive Unternehmenskultur wird durch verbesserte Sanierungsmöglichkeiten gefördert. Eine dauerhaft erfolgreiche Unternehmensführung gestaltet sich als zunehmend komplex, wodurch das Scheitern als Unternehmer nicht mehr als Versagen angesehen werden kann und durch die Möglichkeit der Restschuldbefreiung dem Unternehmer nicht mehr ein gescheitertes Leben bevorsteht. Die Gesamtbetrachtung des Unternehmens und der Situation sind Grundlage für eine erfolgreiche Sanierung. Dazu gehören sowohl finanzielle und wirtschaftliche Aspekte, als auch soziale, psychologische und traditionelle Sachverhalte. Die Sanierungsentscheidung ist eine Investitionsentscheidung. Die Investition in die Sanierung muss eine angemessene wirtschaftliche Rendite abwerfen, andernfalls ist die Zerschlagung des Unternehmens zu bevorzugen. Die Investition erfolgt in neu strukturiertes Unternehmen, welches eine verbesserte Leistungsfähigkeit vorweist. Daher wird das Verhältnis der Kosten der Sanierung zum Erfolg betrachtet. Eine Beteiligung der Gläubiger an den Kosten der Sanierung erfolgt in den meisten Fällen durch Forderungsverzichte. Die Chancen auf eine erfolgreiche Sanierung steigen durch eine frühzeitige Planung der Unternehmenssanierung.⁵⁴

⁵³ Vgl. Thierhoff/Müller/Illy/Liebscher, 2012: S. 16 f.

⁵⁴ Vgl. Urbatsch, 2013: S. 4

2.2.2 Arten / Methoden / Verfahren / Instrumente

Prozessmodelle zur Krisenbewältigung nach Arogyaswamy und Robbins/Pearce

Idealtypische Prozesse dienen dazu, die Vielzahl von Aufgaben, welche zur betriebswirtschaftlichen Krisenbewältigung notwendig sind, zu strukturieren. Dabei hilft eine zeitliche und sachliche Abfolge. Derartige Darstellungsweisen sind ein bewährtes Mittel in der Praxis. Nicht zuletzt dadurch, dass durch sie ausreichend Informationen über die situationspezifischen Gegenmaßnahmen in einer Krise oder einem Sanierungsfall bereitgestellt werden. Alle Modelle haben dabei eine Gemeinsamkeit. Ihnen wird unterstellt, dass die betroffenen Unternehmen als Ziel den nachhaltigen Wettbewerb und die existenzertreuende Rentabilität verfolgen. Vor- und Rückkoppelungen zwischen den Phasen sind nicht ausgeschlossen.

Eine Trennung in zwei aufeinander aufbauende Phasen ist im Allgemeinen der Grundstein zur Erreichung des Sanierungserfolges. Das Phasenmodell von Arogyaswamy/Barker/Yasai-Ardekani unterscheidet dabei zwischen einer Phase der Sicherung der Überlebensfähigkeit und der darauf aufbauenden Phase der strategischen Neuausrichtung. Die Faktoren Krisenausmaß und Ressourcen sowie die Wettbewerbsposition und Krisenursachen beschreiben den Krisenbewältigungsprozess. Die erste Phase umfasst verschiedene Maßnahmen. Dazu zählen die interne Stabilisierung des Geschäfts, die Verbesserung des Unternehmensklimas, als auch die Wiederherstellung ausreichender Liquidität. Die Zurückgewinnung einer Rentabilität, die zur Existenzertreuung ausreicht, steht im Mittelpunkt der zweiten Phase. Durch strategische Neuausrichtung des Unternehmens soll dies geschehen. Mit einem Überleben des Unternehmens kann nur gerechnet werden, wenn beide Phasen erfolgreich durchlaufen werden.⁵⁵

Im Vordergrund dieses Modelles stehen das Aufzeigen grundlegender Zusammenhänge und deren Erfolgsfaktoren im Prozess der Krisenbewältigung. Dabei kommt es zu einem weitest gehenden Außerachtlassen von spezifischen Handlungsmöglichkeiten und Erfolgswirkungen bestimmter Sanierungsmaßnahmen.⁵⁶

Der Ausdruck des Prozessverständnisses im Modell nach Robbins/Pearce ist ähnlich. Es erfolgt eine Unterscheidung in eine Phase der Konsolidierung und in eine Phase der Neuausrichtung. Die Konsolidierungsphase dient zur Stabilisierung der nachlässigen Perfor-

⁵⁵ Vgl. Thierhoff/Müller/Illy/Liebscher, 2012: S. 94

⁵⁶ Vgl. Buschmann, 2006: S. 67

mance des Unternehmens durch die Anwendung von Gegenmaßnahmen. Operative Maßnahmen der Kosten- und/oder Vermögenswertreduzierung bilden das Hauptaugenmerk in dieser Phase. Beide Instrumente sollen jedoch mit steigendem Ausmaß der Krise gleichzeitig bedient werden. In der Neuausrichtungsphase soll ein Erholungsprozess auf langfristige Sicht eingeleitet werden. Maßnahmen, um eine Effizienzsteigerung zu erzielen sowie der strategischen Neuorientierung, stehen dem Unternehmen zur Verfügung. Robbins/Pearce beziehen in ihr Modell eine Fallunterscheidung auf. Sie sagen, dass bei vorrangig internen Krisenursachen mit den o.g. operativen Maßnahmen reagiert werden soll. Bei externen Ursachen seien hingegen strategische Neuordnungen und Anpassungen relevanter. In der zeitlichen Abfolge können sich beide Prozessphasen wiederum überlappen.⁵⁷

Prozessmodell nach Krystek/Moldenhauer

Das Phasenmodell nach Krystek/Moldenhauer umfasst sieben Phasen. Es folgt dem Management- und Führungsprozess in einer sachlogischen Betrachtung der einzelnen Abschnitte. In Abbildung 4 ist dieses Modell dargestellt.

Grob wird in die Phasen der Planung, Steuerung und Kontrolle unterschieden. Als Ziel wird eine Reduzierung der Komplexität ausgegeben, welches durch eine Zerlegung in weitere sieben Teilaufgaben erreicht werden soll.⁵⁸

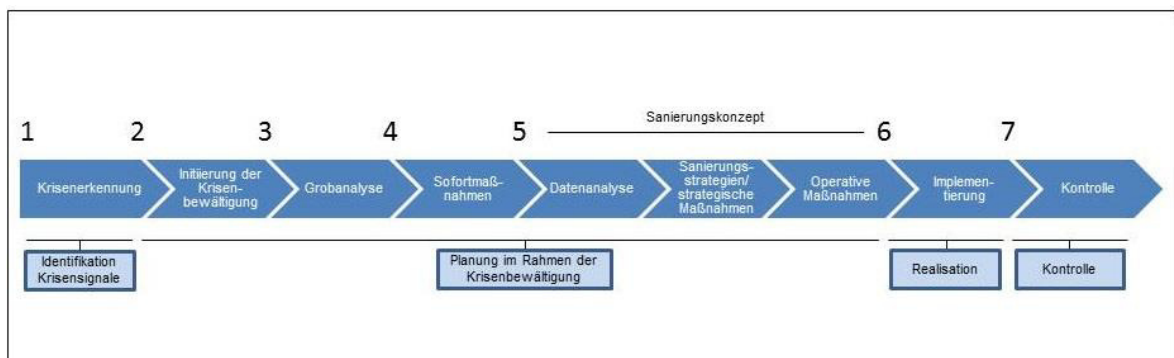


Abbildung 4: Phasenmodell zur Krisenbewältigung nach Krystek/Moldenhauer⁵⁹

Das Erkennen einer betrieblichen Unternehmenskrise gilt als Voraussetzung für das Sanierungsmanagement. Es treten zunehmend weitere Krisensymptome mit voranschreitendem Krisenstadium auf. Oft kommt es zu einer Erschwerung der Identifikation der Kri-

⁵⁷ Vgl. Robbins/Pearce SMJ 1992, Vol. 13, No. 4, S. 290 f.

⁵⁸ Vgl. Krystek/Moldenhauer, 2007: S. 141

⁵⁹ Vgl. Thierhoff/Müller/Illy/Liebscher, 2012: S. 96

sensignale (1) durch beispielsweise unzureichende Informationen.⁶⁰ Die Initiierung des Krisenbewältigungsprozesses (2) kann mitunter auch durch unternehmensexterne Akteure angestoßen werden und nicht wie vermutet durch das Management selbst. Gegebenenfalls kann es zu einer Falschinterpretation der betrieblichen Unternehmenskrise durch den Entscheidungsträger kommen oder diese wird bewusst verdrängt oder sogar verschleiert.⁶¹ Der fortschreitende Krisenprozess erfordert eine erhöhte Reaktion zur Krisenbewältigung. Mit Hilfe der Grobanalyse (3) soll ein umfassender Überblick über das aktuelle Ausmaß der Krise gegeben werden. Auf Basis dessen gilt es, über die Möglichkeiten und vor allem über die Realisierungsfähigkeit der Sanierung zu entscheiden. Zu den Schwerpunkten einer Grobanalyse zählen nach Krystek/Moldenhauer die Identifikation der Krisenart und deren wesentlicher Ursachen, welche Auswirkungen die Krise auf das Unternehmen hat und diese richtig zu beurteilen, eine weitere Einschätzung des Krisenverlaufs ohne etwaige Gegenmaßnahmen, für das Unternehmen ein spezifisches Profil mit Stärken und Schwächen zu erstellen und eine Prognose über zukünftige Erfolgschancen zu treffen.⁶² Die Entscheidung über Fortführung, Sanierung oder Liquidation eines Unternehmens wird anhand der Grobanalyse getroffen. Parallel erfolgt bereits die Ergreifung von Sofortmaßnahmen (4), welche zur kurzfristigen Verbesserung der Liquiditäts- und Ergebnissituation des Unternehmens beitragen und dieses stabilisieren. Ein Sanierungskonzept ist zur nachhaltigen Krisenbewältigung zu erstellen (5). Darin werden die beabsichtigten strategischen Weichenstellungen und Schritte dargestellt. Das Sanierungskonzept dient der nachhaltigen Stärkung des Ertrags und der Wettbewerbsfähigkeit auf langfristige Sicht. Darüber hinaus bildet es die Grundlage für die nötige Kommunikation, Implementierung und Kontrolle der Aktivitäten im späteren Sanierungsverlauf. Eine zeitnahe Implementierung (6) der strategischen und operativen Maßnahmen erfolgt im Idealfall. Insbesondere psychologische Hindernisse im Führungsverhalten führen in dieser Phase zu Verzögerungen der Implementierung. Eine Überprüfung der Zielerreichung unter Berücksichtigung entsprechender Abweichungen erfolgt in der Phase der Kontrolle (7). Des Weiteren werden zusätzliche Maßnahmen in die Wege geleitet, falls gewisse Ziele nicht erreicht werden und die Stakeholder werden über den Fortschritt der Sanierung informiert.⁶³

⁶⁰ Vgl. Krystek/Moldenhauer, 2007: S. 142

⁶¹ Vgl. Müller, 1986: S. 324

⁶² Vgl. Krystek/Moldenhauer, 2007: S. 142

⁶³ Vgl. Krystek/Moldenhauer, 2007: S. 148

Stufenkonzept des IDW Standards 6

Das Stufenkonzept des IDW Standards 6 „Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten“ kann als eine mögliche Kombination der bisher vorgestellten Phasenmodelle angesehen werden. Darin wird die Bewältigung einer Krise in einem Unternehmen in zwei Stufen beschrieben. Die Sicherung der kurzfristigen Überlebensfähigkeit des Unternehmens ist Ziel der ersten Stufe. Sie ist vergleichbar mit der Phase zur Sicherung der Überlebensfähigkeit nach Arogyaswamy/Barker/Yasai-Ardekani und ähnlich der Phase der Konsolidierung nach Robbins/Pearce. Außerdem schließt die erste Stufe die Phasen der Krisenerkennung, Initiierung, Grobanalyse und die Sofortmaßnahmen nach Krystek/Moldenhauer ein. Die erste Stufe bietet somit die Grundlage, um Aussagen über die Sanierungsfähigkeit des Unternehmens abzuleiten. Diese ist gegeben, wenn nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit und Rentabilität neben der Sicherung der Fortführungsfähigkeit zurückgewonnen werden können. Fortführungsfähigkeit ist dann gegeben, wenn es dem Unternehmen gelingt, durch geeignete Maßnahmen den Unternehmensfortbestand zu sichern und insolvenzauslösende Faktoren zu beheben oder wenigstens abzuwenden. Wenn diese Voraussetzungen erfüllt sind, erfolgt in der zweiten Stufe die Erstellung und Implementierung eines Sanierungskonzeptes mit dem Ziel der nachhaltigen Fortführungsfähigkeit. Die zweite Stufe des IDW Standards 6 ist somit mit der strategischen Neuausrichtung nach Arogyaswamy/Barker/Yasai-Ardekani oder nach Robbins/Pearce und den Phasen des Sanierungskonzepts, der Implementierung und der Kontrolle nach Krystek/Moldenhauer zu vergleichen.⁶⁴

Phasenspezifische Maßnahmen und Strategien und der daraus abgeleitete Sanierungserfolg

Phase der Stabilisierung

Handlungen, die als Ziel die Verhinderung der Zahlungsunfähigkeit und der Überschuldung haben, werden in dieser Phase als finanzwirtschaftliche Maßnahmen zusammengefasst.⁶⁵ Im Allgemeinen wird zwischen Innenfinanzierungs- und Außenfinanzierungsmaßnahmen unterschieden. Aktivitäten wie die Reduzierung des Working Capital, die Finanzierung aus thesaurierten Gewinnen und die Reduzierung des Anlagevermögens zählen zur Innenfinanzierung. Die Erhöhung und Neustrukturierung des Eigen- und Fremdkapital

⁶⁴ Vgl. Thierhoff/Müller/Illy/Liebscher, 2012: S. 97 f.

⁶⁵ Vgl. Krystek/Moldenhauer, 2007: S. 158

beschreibt dagegen die Außenfinanzierung. Eigenkapitalgeberorientierte Aktivitäten umfassen vor allem die Kapitalerhöhung und die Vergabe von Gesellschafterdarlehen. Fremdkapitalgeberorientierte Maßnahmen beschäftigen sich beispielsweise mit der Stundung von Verbindlichkeiten und der Erhöhung von Krediten.⁶⁶

Zahlreiche empirische Erhebungen stützen sich auf die Tatsache, dass ein positiver Zusammenhang zwischen Innenfinanzierungsmaßnahmen und dem Sanierungserfolg besteht. So ermittelt Ramanujam, dass die Reduzierung von Forderungen aus Lieferung und Leistung und der Wachstumsrate der Vorräte eine deutliche positive Auswirkung auf die erfolgreiche Unternehmenssanierung besitzt. Laut Slatter weisen 93% der Unternehmen, welche erfolgreich saniert wurden und nur 50% der nicht-erfolgreich sanierten Unternehmen eine Reduzierung im Anlagevermögen nach.

Im Hinblick auf die finanzwirtschaftlichen Maßnahmen im Bereich der Außenfinanzierung gibt es durchaus auch positive Zusammenhänge mit dem Sanierungserfolg. Sudarshanam/Lai weisen nach, dass erfolgreiche Unternehmenssanierungen mehrheitlich mit Kapitalerhöhungen der Unternehmen einhergingen. Buschmann spricht ebenfalls von einem positiven Einfluss der Eigenkapitalerhöhung auf den Sanierungserfolg. Laut seiner Erhebungen war bei 60% der Unternehmen die Sanierung erfolgreich, wenn das Eigenkapital erhöht wurde.⁶⁷ Die Neustrukturierung der Schulden und einen daraus abzuleitenden positiven Effekt auf den Sanierungserfolg kann Slatter ermitteln.⁶⁸

Aktivitäten, die als Ziel die Umsatzsteigerung oder Kostensenkung haben und somit zur Verbesserung des Erfolges beitragen, werden als ertragswirtschaftliche Maßnahmen bezeichnet.⁶⁹ Damit sind sie Grundlage dafür, dass eine akzeptable Unternehmensprofitabilität für Kapitalgeber geschaffen wird. Das Ziel der Umsatzsteigerung wird durch operative, kurzfristige Maßnahmen erreicht. Dazu zählen beispielsweise Maßnahmen der Preisgestaltung oder der Verkaufsförderung. Kostensenkungsaktivitäten richten sich hauptsächlich gegen Personal-, Material- und Sachkosten.⁷⁰ Eine Vielzahl empirischer Erhebungen kommt zu dem Ergebnis, dass alle Maßnahmen, die den Umsatz kurzfristig steigern, einen positiven Einfluss auf den Sanierungserfolg haben. Dabei ist zwischen kurzfristigen und langfristigen Umsatzsteigerungen zu unterscheiden, wobei laut Buschmann nur lang-

⁶⁶ Vgl. Buschmann, 2006: S. 59 ff.

⁶⁷ Vgl. Buschmann, 2006: S. 190

⁶⁸ Vgl. Thierhoff/Müller/Illy/Liebscher, 2012: S. 105

⁶⁹ Vgl. Krystek/Moldenhauer, 2007: S. 154

⁷⁰ Vgl. Buschmann: 2006: S. 54 ff.

fristige mit Erfolg der Unternehmenssanierung positiv korrelieren. Kurzfristige Umsatzsteigerungen weisen keinen Einfluss auf das Sanierungsergebnis auf.

Maßnahmen der Kostensenkung wirken sich im Großteil der empirischen Erhebungen positiv auf den Sanierungserfolg aus. Aber allein diese Handlungen zur Senkung der Kosten reichen nicht aus, um das Unternehmen ausreichend zu stabilisieren, sondern zusätzlich müssen auch strategische, nachhaltige Aspekte berücksichtigt werden. Außerdem können durch Kostensenkungsmaßnahmen auch negative Effekte auftreten, insbesondere beim Personal. Eine rückläufige Arbeitsmoral oder auch die Abwanderung der Mitarbeiter sind mögliche Szenarien.⁷¹

Phase der Schaffung des nachhaltigen Wettbewerbs

Neben finanz- und ertragswirtschaftlichen Maßnahmen, ergeben sich vor allem langfristige Auswirkungen auf den Sanierungserfolg aus Aktivitäten mit strategischen Eigenschaften. Dabei besteht aber sicherlich ein gewisses Konfliktpotential zwischen den kurzfristigen Maßnahmen zur Sicherung und den strategischen zur Wiederherstellung der Erfolgspotentiale. Laut Arogyaswamy beeinflusst die strategische Neuausrichtung den Sanierungserfolg signifikant. Als Ziel der Sanierungsstrategien werden die Entwicklung, Erhaltung und Nutzung der Erfolgspotentiale definiert. Dadurch soll eine langfristige und nachhaltige Wettbewerbs- und Rentabilitätsfähigkeit geschaffen werden.

Die Bereinigung des Produkt- und Leistungsspektrums und dass sich das Unternehmen auf rentable Geschäftsbereiche konzentriert, wird als Konsolidierungsstrategie bezeichnet. Bei verringertem Umsatz werden auf höhere Margen abgezielt, wodurch ein besseres Jahresergebnis erzielt wird. Zu den typischen Maßnahmen zählt die Desinvestitionen und den Fokus auf rentable Produkt- und Kundensegmente zu legen. Eine Konsequenz ist daraus häufig, dass die Produktvielfalt reduziert wird.

Desinvestitionen, wie beispielsweise der Verkauf einer unrentablen Tochtergesellschaft, zählen laut Sudarsanam/Lai zu den drei wichtigsten Maßnahmen einer erfolgreichen Unternehmenssanierung. Auch die Nischenstrategie zählt als bewährtes Mittel zur Krisenbewältigung. Jedoch scheinen Unternehmen nach erfolgter Konsolidierung wieder wachsen müssen, damit eine Krise erfolgreich bewältigt werden kann.⁷²

⁷¹ Vgl. Thierhoff/Müller/Illy/Liebscher, 2012: S. 106

⁷² Vgl. Thierhoff/Müller/Illy/Liebscher, 2012: S. 108

Daraus ergeben sich gewisse Wachstumsstrategien, welche auf Marktdurchdringung, Marktentwicklung, Produktentwicklung und Diversifikation ausgerichtet sind. Vor allem Akquisitionstätigkeiten und Investitionen ins interne Wachstum werden als wesentlicher Bestandteil angesehen. Auch der Zugang zu finanziellen Ressourcen zählt als grundlegende Voraussetzung.

Der Einfluss von Wachstumsstrategien auf den Sanierungserfolg wird im Allgemeinen als positiv dargestellt. So weist eine Vielzahl der statistischen Erhebungen einen positiven Zusammenhang zwischen dem Wachstum in Form der internen Investitionen und der Akquisitionsleistung und dem Sanierungserfolg auf. Auch Investitionen in Forschung und Entwicklung und in neue Produkte werden als wichtige Maßnahmen hinsichtlich einer erfolgreichen Sanierung definiert. Die Einführung neuer Produkte und eine Qualitätsausrichtung zählen als bewiesene positive Korrelationen mit dem Sanierungserfolg. Umsätze aus neuen Produkten generieren so einen wahrscheinlichen nachhaltigen Erfolg der Unternehmenssanierung.⁷³

Phasenübergreifende Maßnahmen und Strategien und der daraus abgeleitete Sanierungserfolg

Im Sinne eines „Structure follows Strategy“ ist es wichtig, dass neben den phasenspezifischen Maßnahmen und Strategien auch Strukturen im Unternehmen geschaffen werden, die gezielt die strategische Neuausrichtung und den Prozess der Krisenbewältigung unterstützen. Dazu zählen sowohl ablauf- und aufbauorganisatorische Strukturen. Diese werden als organisatorische Maßnahmen definiert. So stellt beispielsweise die Reorganisation im Unternehmen einen entscheidenden Ansatz zur Krisenbewältigung dar. Slatter legt dar, dass ein positiver Zusammenhang zwischen einer veränderten Aufbauorganisation und dem Sanierungserfolg besteht. Nahezu 50% der erfolgreich sanierten Unternehmen weisen diese Maßnahme auf, während nur rund ein Fünftel der Unternehmen ohne Sanierungserfolg an dieser Strategie festgehalten haben. Eine dezentrale Gestaltung der Aufbauorganisation gilt als Schlüssel zum Erfolg. Dadurch soll es zu einer besseren Einbeziehung der operativen Einheiten in den Prozess der Entscheidungsfindung kommen. Als Vorteile dieser Maßnahme werden unter anderem eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit und die schnellere Entscheidung aufgrund der weniger in den Entscheidungsprozess involvierten Hierarchieebenen genannt. Erhebliche Belastungen für Mitarbeiter und Füh-

⁷³ Vgl. Thierhoff/Müller/Illy/Liebscher, 2012: S. 109

rungskräfte sind oft die Folge von Unternehmenskrisen, sowohl psychisch als auch physisch. Typische Verhaltensreaktionen sind unter anderem Verunsicherung, Stress und Demotivation.⁷⁴ Führungsbezogene Maßnahmen sind somit unumgänglich für den Sanierungserfolg. Der optimale Führungsstil in einer Krise ist schwer zu betiteln, wobei oft der autoritäre empfohlen wird. Mit zunehmender Krisendauer wird dieser Führungsstil fast unumgänglich. Auch die enge Führung der Mitarbeiter und die damit verbundene Einwirkung auf die Einstellung dieser werden als Erfolgsfaktor identifiziert. Andere Autoren vertreten wiederum die Auffassung, dass sich ein kooperativer Führungsstil in der Krise bezahlt macht. Dadurch kommt es zu einer Förderung der Selbständigkeit der Mitarbeiter. Ein Ausschöpfen der vorhandenen Potenziale von individuellen Kräften ist die Folge. Gegen den autoritären Führungsstil spricht außerdem, dass dieser wichtige Informationen und Erfahrungen der anderen Führungskräfte vernachlässigt. Die Problemlösungskompetenz reduziert sich deshalb extrem. Eine weitere Überlegung ist, dass die Bereitschaft der Mitarbeiter eine Veränderung zu erzielen steigt, wenn sie diese Notwendigkeit selbst erkennen und sich dadurch stärker motivieren.

Ein weiteres Kriterium für den Sanierungserfolg stellt die Intensität und auch die Geschwindigkeit der Maßnahmen und deren Umsetzung dar. Mit steigender Dauer der Unternehmenskrise schwinden die Chancen auf einen Sanierungserfolg, da interne Ressourcen und das Vertrauen der Stakeholder abnehmen. Eine hohe Intensität und Geschwindigkeit des Krisenbewältigungsprozesses ist somit notwendig. Als positives Signal für die Stakeholder gelten frühe Erfolge in einer Krise, außerdem bieten diese eine Möglichkeit, die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen in das Unternehmen und deren Führung zu erhalten.⁷⁵

⁷⁴ Vgl. Böckenförde, 1996: S. 38

⁷⁵ Vgl. Thierhoff/Müller/Illy/Liebscher, 2012: S. 111

2.2.3 Sanierungscontrolling

Im Gegensatz zum „normalen“ Controlling beschränkt sich das Sanierungscontrolling auf einen eher kurzfristigeren Betrachtungszeitraum. Kein Sanierungskonzept lässt sich zu 100% realisieren. Abänderungen oder eventuelle Nachbesserungen werden bei fast jedem Plan notwendig sein. Die Bedeutung des Sanierungscontrollings ist aus dem Grund so hoch einzuschätzen, da schon das Außerachtlassen kleinster Veränderungen schwerwiegende Folgen nach sich ziehen kann. Die Informationsversorgung des Sanierungsmanagements über den Verlauf und Stand der Sanierung muss daher immer gegeben sein, damit auf etwaige Abweichungen entsprechend reagiert werden kann. Drohende Gefahren müssen erfasst und beseitigt und sich bietende Chancen erkannt und genutzt werden. Ein funktionsfähiges Informationssystem, welches dem Sanierungsmanagement alle nützlichen Informationen über den Verlauf der Sanierung gibt, dient dabei der Erfüllung der Aufgaben des Sanierungscontrollings. Anhand eines Soll-/Ist-Vergleiches kann die Sanierung überwacht werden. In gegebenen Zeitintervallen erfolgen demnach die Überprüfung der festgelegten Zwischenziele und eine eventuelle Reaktion auf Abweichungen. Neben negativen dürfen die positiven Abweichungen nicht außer Acht gelassen werden und müssen ebenfalls in die Abweichungsanalyse einfließen. Häufige Ursachen für festgestellte Abweichungen von den Zielen sind unter anderem Mängel bei der Planung, sich ständig ändernde Umweltbedingungen oder auch mangelnde Effizienz und Ausführung. Zur Erreichung der gewünschten Ziele gilt dann die Erarbeitung konkreter Maßnahmen zu Anpassung. Eine vollständige Überarbeitung des Sanierungskonzeptes ist dabei nicht selten der Fall. Anhand des Sanierungscontrollings werden einerseits Sofortmaßnahmen abgeleitet, andererseits resultieren daraus ebenfalls langfristige Maßnahmen. Wenn die Beseitigung der Krisensymptome und die Festigung der Unternehmenssituation geglückt sind, gilt die Sanierung als erfolgreich. Als Kriterien dafür werden laut Müller eine solide und zukunftsichernde Ertragskraft und eine genügend starke Marktposition aufgeführt.⁷⁶ In der Regel beträgt der Zeitraum zu Erreichung dieser Kriterien drei bis fünf Jahre. Das Sanierungsmanagement sollte daher nie zu früh davon ausgehen, dass die Beseitigung der Krisenursachen erfolgreich war.⁷⁷

⁷⁶ Vgl. Müller, 1982: S. 407

⁷⁷ Vgl. Böckenförde, 1996: S. 97 ff.

2.3 Turnaround-Management

2.3.1 Die vier Phasen des Turnarounds und die Säulen des Erfolgs

Der Turnaround lässt sich grob in vier Phasen aufschlüsseln, in denen ein Unternehmer noch rechtzeitig seiner kritischen Situation gegensteuern kann. Dazu zählen die Crash-Phase, die Einleitung des Turnarounds, die Realisierung der Konzepte und die Konsolidierung des Unternehmens.

In der Crash-Phase ist das Primärziel die Liquiditätssicherung. Wesentliche Funktionen im Unternehmen und deren Geschäftsbeziehungen müssen am Leben gehalten, während alle Cash-Reserven mobilisiert werden. Häufig führt das sogenannte Troubleshooting nach sowohl innen als auch außen zur zeitlichen und auch fachlichen Überforderung der Geschäftsführung. Klare Prioritäten abzustecken ist in dieser Phase unumgänglich. Interne und externe Verantwortungen gilt es festzulegen, das Krisenmanagement mit der notwendigen Befugnis auszustatten und sich gegebenenfalls externe Hilfe heranzuziehen. Das Krisenmanagement sollte im Team erfolgen, welches eng miteinander arbeitet. Zeitgleich zu diesen Aktivitäten, die die Liquidität sichern sollen, erfolgt die Ausarbeitung konkreter und zeitnaher Maßnahmen zu Restrukturierung, wodurch Mängel der Unternehmung im organisatorischen Bereich beseitigt werden. Koordination der Aktivitäten und Interessen, das Schaffen von Transparenz und von Vertrauen in das Vorhaben bei allen Beteiligten sind die Hauptaufgaben in dieser Phase.

In der zweiten Phase beginnt das Unternehmen bereits mit den notwendigen Arbeiten für den Turnaround. Deshalb wird diese als auch die Einleitung des Turnarounds bezeichnet. Die Ausgangssituation wird in allen Unternehmensbereichen erfasst und analysiert und auf Grundlage dessen ein umfassendes Konzept zur Restrukturierung erarbeitet.

Die Phase der Realisierung und somit die dritte Phase beschäftigt sich mit der konkreten Umsetzung der ausgearbeiteten Konzepte hinzu einer organisatorischen und strategischen Restrukturierung des Unternehmens. Das Produkt- und Leistungssortiment der Unternehmung wird neu auf die abgezielten Märkte und Kundengruppen ausgerichtet. Eine funktionale Umgestaltung der Organisationsstruktur erfolgt durch die Abstimmung der Prozesse im Unternehmen. Diese Phase kann in manchen Fällen bereits nach ein bis zwei Monaten erfolgen und kann in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße, der Komplexität und Branche bis zu drei Jahre andauern. Deshalb zeichnet sich diese Phase auch für den langfristigen Erfolg oder auch Misserfolg des Turnarounds verantwortlich. Auf der

anderen Seite bringt diese Phase die schnellste Steigerung der Effizienz und Verbesserung des Ergebnisses mit sich, wenn das Management zügig und überzeugend arbeitet.

In der vierten und somit abschließenden Phase des Turnarounds, die der Konsolidierung des Unternehmens, konzentriert sich das Unternehmen auf seine Kernkompetenzen und die wesentlichen Veränderungen werden fest verankert. Jedoch nur eine konsequente Fortführung der bisher eingeschlagenen Richtungsänderung führt zu einem dauerhaften Erfolg. Wenn die Bemühungen wieder abnehmen, können sich die Prozesse wieder rückläufig entwickeln. Ein oftmaliges Ausruhen auf den bisher erreichten Zielen führt zum Verschleiß der Lerneffekte und alte Gewohnheiten bestimmen schnell wieder das Erscheinungsbild. Der Weg in die nächste Krise und zum nächsten Turnaround ist geebnet.

Im Grunde beruht der langfristige Erfolg des Turnarounds auf drei Säulen. Zum einem auf dem Konzept, auf dem Krisenmanagement und dessen Erfahrung und auf einem mit der gewissen Durchsetzungskraft ausgestatteten Realisierungsmanagement. Die realistische Erreichbarkeit und Umsetzung des Restrukturierungskonzeptes ist Grundvoraussetzung und bildet somit die erste Säule. Sowohl Stärken und Schwächen als auch Chancen und Risiken müssen Beachtung finden. Darüber hinaus entscheidet die zeitnahe Umsetzung über die Qualität des ausgearbeiteten Konzeptes. Ausschlaggebend für die Realisierung der Maßnahmen sind die konsequente Durchführung und deren Finanzierbarkeit. Die zweite Säule ist das erfahrene Turnaround-Management, welches sich dadurch definiert, dass in der notwendigen Zeit aktives Turnaround-Management mit der erforderlichen Intensität betrieben wird. Die Bewältigung der existenzgefährdenden Krise ohne grundlegende strukturelle und organisatorische Veränderungen ist ein Wunschdenken der Unternehmer. Diese Strukturen und Prozesse sind jedoch erst der Auslöser für die vorherrschende Notlage. Als Beispiel hierfür sind die falsche strategische Richtung oder das zu späte Erkennen der eigenen Situation zu nennen. Die mittlere Säule bricht zusammen, sobald die Notwendigkeit zeitnaher Reaktionen auf die Krise und das Bilden erfahrener und reaktionsschneller Teams ignoriert wird. Die konsequente Realisierung der Konzepte bestimmt den langfristigen Erfolg eines Turnarounds. Das durchsetzungsfähige Realisierungsmanagement bildet somit die dritte Säule eines erfolgreichen Turnarounds. Die erlernten Fähigkeiten der Unternehmensleitung aus den begangenen Fehlern werden an die Mitarbeiter weitergegeben. Die Entscheider behalten die eingeschlagene Richtung kontinuierlich bei und überprüfen diese in regelmäßigen Abständen.⁷⁸

⁷⁸ Vgl. Faulhaber/Landwehr/Grabow, 2009: S. 20 ff.

2.3.2 Grundlagen für den erfolgreichen Turnaround

Das ganzheitliche Turnaround-Konzept

Zur Aufdeckung der Krisenursachen ist eine grundlegende und detaillierte Analyse notwendig. Die übliche Methode in der Praxis untersucht die Stellung des Unternehmens im Markt und Wettbewerb sowie die interne Struktur. Dazu zählen Managementqualitäten, Prozesse, Systeme und Organisation. Erst nachdem die Ursachen erkannt sind, werden Maßnahmen zur Erreichung einer positiven Ertragslage festgelegt. Diese Maßnahmen in Verbindung mit einem Plan zur Realisierung und einer Prognoserechnung auf mittelfristige Sicht bilden das Turnaround-Konzept.

Ziel ist es, die richtigen Turnaround-Hebel für die jeweilige Situation zu finden. Dazu bedient sich das Konzept sowohl betriebswirtschaftlicher als auch Führungsmaßnahmen. Durch die Beantwortung dreier entscheidender Fragen, lassen sich die Turnaround-Hebel identifizieren. Zum einen muss die Frage geklärt werden, welche Ursachen die Krise des Unternehmens hat und wie sich diese ausgewirkt haben. Die zweite Frage beschäftigt sich mit den notwendigen Veränderungen, um kurz- bis mittelfristig eine positive Ertragslage zu erreichen. Und die dritte Frage, die sich das Unternehmen stellen muss, ist, ob in diesem die notwendigen Fähigkeiten zur Veränderung gegeben sind und der Wille für einen Turnaround vorhanden ist.

Um diese drei Fragen zu beantworten, bedarf es eines achstufigen Vorgehens, um mit der Einleitung des Turnarounds zu beginnen. In Stufe 1 wird zunächst die Entwicklung des Unternehmens anhand der wichtigsten Erfolgskennzahlen, der Gewinn- und Verlust sowie der Cashflow-Strukturen analysiert. Zentrale Faktoren, die zur Krise führten, werden so bereits aufgedeckt. Stufe 2 beschäftigt sich mit einer unternehmensübergreifenden Bewertung, worin festgestellt wird, welche branchenspezifischen Erfolgsfaktoren das Unternehmen erfüllt und welche nicht. Zusätzliche Krisenursachen zeigen sich auf und auch Potentiale im Unternehmen kommen zum Vorschein. Stufe 3 stellt ein Kernstück des Konzeptes dar und beinhaltet die Analyse der Werterzeuger und Wertvernichter im Unternehmen. Die Identifikation der ertragserzeugenden und der wertvernichtenden Segmente des Unternehmens zählt hierbei als Hauptziel. Stufe 4 dient der Ermittlung der Wachstumschancen. Es erfolgt eine Untersuchung der Stellung des Unternehmens im Markt im Vergleich zu seinen Wettbewerbern. Dadurch erhält das Unternehmen Aufschluss darüber, welche Kernprozesse es beherrscht und welche es verbessern muss. In Stufe 5 werden diese Kernprozesse identifiziert und detailliert auf ihre Wettbewerbsfähigkeit überprüft. Maßnahmen und Verbesserungsvorschläge werden erarbeitet. Potentiale erge-

ben sich sowohl auf Umsatzseite, als auch auf der Kostenseite. In Stufe 6 werden die sich ergebenden Kostenchancen nach Funktionsbereichen zusammengefasst. Stufe 7 beinhaltet die Prüfung der Managementqualitäten und –potentiale. Auch die Lern- und Veränderungsfähigkeit der Mitarbeiter ist von Relevanz. Die Motivation und Qualifikation der Mitarbeiter für den Turnaround wird ermittelt, da diese entscheidend für den Erfolg ist. Im letzten Schritt, der Stufe 8, erfolgt die Entwicklung eines ganzheitlichen Turnaround-Konzeptes für die Unternehmung mit der jeweiligen strategischen Neuausrichtung. Die Zusammenstellung der Maßnahmen und die Ausarbeitung des Realisierungsplans sind ebenfalls Inhaltspunkt dieser Stufe. Außerdem werden Prognosen hinsichtlich Gewinn- und Verlustrechnung sowie des Cashflows erstellt.⁷⁹

Führung und Steuerung im Turnaround

Nachdem in acht Stufen das Konzept für den Turnaround erarbeitet wurde, muss nun die effektive Umsetzung sichergestellt werden. Schnelligkeit, Konsequenz und Wirksamkeit entscheiden über den Erfolg. Die drei Voraussetzungen, die dafür erfüllt sein müssen, sind, Kommunikation, Projektmanagement und Controlling. Kommunikation dient dem Zweck, dass Konzept im Unternehmen zu verbreiten, um ein allgemeines Verständnis über das Vorhaben zu schaffen. Zur erfolgreichen Umsetzung ist ein professionelles Projektmanagement unumgänglich. Nur damit ist es möglich, dass das Turnaround-Team unter hohem Zeitdruck die geplanten Maßnahmen umsetzen kann. Zur Steuerung der geplanten Maßnahmen bedarf es eines wirksamen Projektcontrollings. Nach Implementierung der Maßnahme erfolgen die Überprüfung und gegebenenfalls die jeweilige Korrektur. Die tatsächliche zeitnahe und wirkungsvolle Umsetzung der im Konzept festgelegten Handlungen ist entscheidend für den Turnarounderfolg.

Das Turnaround-Team zählt als wesentliche Voraussetzung für das Gelingen eines Turnaroundversuches. Die erste Aufgabe des Turnarounds ist deshalb die Zusammenstellung eines schlagkräftigen Führungsteams. Das Team besteht in der Regel aus Mitarbeitern des betroffenen Unternehmens. Es ist in einer Krisensituation schnell zu erkennen, wer wirklich weiterhelfen kann und wer durch sein Auftreten eher im Weg steht. Da die Zeit meistens stark begrenzt ist, schaut der Turnaround-Manager zunächst auf die nötigen Qualifikationen. Die Kriterien an das Turnaround-Team sind keinesfalls nur fachlicher Hinsicht sondern beziehen sich ebenfalls auf die Persönlichkeiten. Die Mitglieder müssen die Gabe haben, ihre Kollegen mitzureißen und entsprechend zu motivieren. Das

⁷⁹ Vgl. Faulhaber/Landwehr/Grabow, 2009: S. 69 ff.

Turnaround-Team muss das neue Leitbild des Unternehmens vorleben, wobei es die alten Wege verlässt und kreative und erfolgreiche Lösungen mit positivem Ergebnis präsentiert. In der täglichen Praxis ist dieser simpel erscheinende Ansatz natürlich um einiges schwerer zu realisieren.

Die Teammitglieder eines Turnaround-Teams müssen stets hellwach sein. Ein sachkundiges und lösungsorientiertes Vorgehen gilt als Voraussetzung für den Erfolg des Vorhabens. Dabei bedarf es der Bearbeitung der gesamten Umgebung durch jedes Mitglied und nicht nur des eigenen Verantwortungsbereiches. Das Entdecken eigener Potentiale und das Nutzen dieser sowohl für sich selbst als auch für das ganze Unternehmen sind grundlegend. Die Teammitglieder müssen in der Lage sein, die psychischen und physischen Belastungen zu bewältigen, die durch die Arbeit im Turnaround-Team entstehen. Ideal wäre es, wenn die zukünftigen Mitglieder bereits eine gewisse Verantwortung für einen Bereich getragen haben und somit auch eigenständig arbeiten. Dabei darf jedoch nie der Blick für die ganze Unternehmung verloren gehen. Oft ist für die Führungskräfte die Tatsache, dass ein Turnaround-Prozess beginnt und damit die erhoffte Änderung eintritt, der einzige Grund, warum sie überhaupt noch an dem Unternehmen festhalten. Auf der anderen Seite gibt es noch solche Mitarbeiter, deren Potentiale erst entdeckt werden müssen. Diese werden dann weiter gefördert und entwickeln häufig eine unglaubliche Eigendynamik. Auch die Empfehlung für künftige Führungsaufgaben kann aus der Teilnahme am Turnaround-Team resultieren. Dies ist der Idealfall für das Unternehmen, denn schließlich muss nach der erfolgreichen Sanierung des Unternehmens dieses auch weiter geführt werden. Wenn das Turnaround-Team das nicht schafft, kann es noch nachträglich zu einem Scheitern kommen.

Bisher unentdeckte Fähigkeiten eines Mitarbeiters können durch die Gefährdung des gewohnten Umfeldes und des Arbeitsplatzes geweckt werden. Die Frage stellt sich, wie der Turnaround-Manager an diese Leute herankommt? Zum einen besteht die Möglichkeit mit der Geschäftsleitung, der Abteilungsleitern oder dem Personalchef zu reden. So kann er sich einen ersten Überblick verschaffen. Zum anderen gibt es die Maßnahmen des „Management by walking around“. Wenn es die Zeit hergibt, geht der Turnaround-Manager zu den einzelnen Mitarbeitern, lässt sich von ihnen deren Arbeit erklären und hört gut zu. Oft tritt in Folge dessen die Situation ein, dass er das Unternehmen besser kennt als der Chef. Auch die Rücksprache und Absprache mit dem Betriebsrat sollte nicht außer Acht gelassen werden.

Störer oder Bremser haben in einem Turnaround-Team nichts zu suchen. Vom Turnaround-Manager werden daher auch unangenehme Aufgaben erwartet, sich mit Konfliktpotential auseinanderzusetzen.⁸⁰

Im Normalfall ist es immer möglich, in einem Unternehmen ein Team aus fünf bis sechs Mitarbeitern zu formieren, die die nötigen Qualifikationen mit sich bringen, um gemeinsam mit dem Turnarounder die nötigen Veränderungen auszuarbeiten und umzusetzen. Wenn dieser Fall nicht eintritt und ein solches Team nicht intern gebildet werden kann, muss auf die Hilfe von außerhalb zurückgegriffen werden, etwa durch eine neu eingestellte Führungskraft oder durch einen externen Spezialisten. Die internen Teammitglieder bringen aber meist das Problem mit sich, dass sie aus ihrer täglichen Arbeit schwer zu entbinden sind. Dies bedeutet für die Mitarbeiter im Turnaround-Team fast immer eine enorme Zusatzbelastung. Die hohe Motivation eine Veränderung herbeizuführen, kompensiert oft einen Teil der Strapazen. Der Turnarounder selbst ist der einzige, der nur am Turnaround arbeitet. Auf der einen Seite hat er die Aufgabe des Steuermannes und Impulsgebers durch seine fachliche Kompetenz. Auf der anderen Seite trägt er aber auch die Verantwortung für den Erfolg des Turnarounds auf seinen Schultern. Der Turnarounder hat die Aufgabe, seine Teammitglieder stets zu unterstützen und ihnen mit Rat und Tat beiseite zu stehen. Er muss die verabschiedeten Ideen zur Umsetzung bringen, auch wenn diese manchmal gegen die bestehenden hierarchischen Machtstrukturen sprechen. Dazu benötigt der Turnarounder entsprechende Kompetenzen und auch ein gewisses diplomatisches Geschick. Dabei kann es zu einer regelrechten Gratwanderung kommen, wenn sich die vorgeschlagenen Maßnahmen gegen die bisherigen Verhaltensweisen der Vorgesetzten richten. Konflikte sind in diesen Fällen vorprogrammiert und unumgänglich. Der Turnarounder muss sich damit jedoch auseinandersetzen, da er auf keinen Fall von den Vorschlägen der Turnaround-Mannschaft abweichen darf. Darauf müssen sich die Mitglieder des Turnaround-Teams stets verlassen können. Gelingt es nicht, alle Beteiligten von dem Vorhaben zu überzeugen, dann verliert das ganze Team seine Existenzberechtigung. Es bleibt dem Turnarounder nur eine Maßnahme, er muss sein Mandat zurückziehen. Zu einem solchen Eklat wird es nie kommen, solange der Turnarounder von der Geschäftsleitung mitgetragen wird. Ideal wäre es, wenn der Vorstand oder Geschäftsführer des Unternehmens selbst Bestandteil des Turnaround-Teams wäre. Eine hohe Lernbereitschaft der Firmenleiter ist Voraussetzung für einen erfolgreichen Turnaround. Nur dadurch wird es ihnen möglich sein, das sanierte Unternehmen erfolgreich weiterzuführen.

⁸⁰ Vgl. Faulhaber/Landwehr/Grabow, 2009: S. 116 ff.

ren. Verfügt ein Geschäftsführer nicht über diese Fähigkeit, muss im schlimmsten Fall eine neue Führung für das Unternehmen gefunden werden. Diese kann meist nur von außen kommen.⁸¹

Projekte, deren Auswirkungen erst in einem Jahr sichtbar werden, dürfen auf keinem Fall am Anfang eines Turnarounds stehen. Dies führt nur zur Demotivation der Mitarbeiter. Besser ist es daher, mit konkreten und überschaubaren Projekten zu beginnen, deren Effekte sich schon nach kurzer Zeit zeigen. Die Konzentration sollte vor allem auf wenigen wirkungsvollen Projekten liegen und nicht auf vielen Einzelprojekten, die nach kurzer Zeit nicht mehr zu überschauen sind.

Es ist daher ratsam, sich zuerst den Projekten zu widmen, in denen das Unternehmen seine größten Umsatz- und Marktpotentiale hat. Daraus resultieren dann auch die stärksten Kostensenkungs- und Liquiditätspotentiale. Es wird sich somit dem stärksten Turnaround-Hebel zuerst angenommen. Oberstes Ziel sollte immer sein, mit einfachsten Mitteln kurzfristig erkennbare Erfolge zu erzielen. Wichtig ist die richtige Priorisierung und Strukturierung der Projekte. Erfahrungsgemäß empfiehlt sich daher ein Projektsteckbrief zu jedem einzelnen Projekt. Darin werden Detailmaßnahmen, einzelne Aktivitäten, Messzahlen, der zeitliche Fahrplan und die Verantwortlichkeiten erfasst. Zügig umgesetzte Entscheidungen der Führung und daraus resultierende Ergebnisse haben hohe Signalwirkungen. Es ist wichtig, dass die Mitarbeiter sehen, dass Veränderungen an den bekannten Schwachstellen im Unternehmen eintreten.

Die Motivation des Turnaround-Teams ist entscheidend. Dieses bei dem Arbeitsdruck aufrechtzuerhalten, ist gelegentlich schwierig. Die Wahrnehmung der Erfolge gerät oft in den Hintergrund, da das nächste Projekt bereits drängt oder kleine Kritiken oft lauter sind. Das Team muss daher über Transparenz ins Arbeitskonzept und in die Ergebnisse haben. Außerdem ist der Gesamtüberblick über die einzelnen Arbeitsschritte, Erfolge und auch Misserfolge wichtig. Auch monatliche Turnaround-Sitzungen sind ein wichtiges Instrument, welches sich in der Praxis bewährt hat. Die einzelnen Projektverantwortlichen berichten über ihren Fortschritt vor dem gesamten Team und der Geschäftsleitung. So wird jedes einzelne Mitglied über die Aktivitäten der anderen Projekte informiert. Daraus resultiert oft eine enorme Motivation für das gesamte Turnaround-Team. Außerdem wird

⁸¹ Vgl. Faulhaber/Landwehr/Grabow, 2009: S. 121 ff.

durch diesen Zwang der Präsentation des eigenen Fortschritts jedes Teammitglied an seine eigenen Pflichten erinnert. Die Entwicklung einer Eigendynamik, die den Turnaround vorantreibt, entsteht dadurch. Der Turnaround-Manager muss seinen Leuten stets die notwendige Aufmerksamkeit schenken, sowohl ihren Nöten und Problemen als auch ihren Erfolgen und Fortschritten.

Nach und nach entwickelt sich ein ausgeklügeltes Vertriebs-, Controlling- und Produktionsplanungssystem, wenn ausreichend Motivation durch die kleinen Erfolge geschaffen wurde.⁸²

Kommunikation im Turnaround

Durch die richtige positive Kommunikation in einer Turnaround-Situation werden manchmal Aktionen angestoßen, die zu einer überraschenden Lösung der Notlage führen. Offenheit und Kreativität sind somit ein wichtiges Mittel, um erfolgreich eine Krise abzuwenden. Im Turnaround ist sowohl die Art und Weise wichtig, wie ich einen bestimmten Sachverhalt den Beteiligten vermittele, als auch der Inhalt, den ich weitergebe.

Turnaround-Situationen unterliegen oft der Tatsache, dass zu spät kommuniziert wird. Die Auswahl des Zeitpunktes kann jedoch von hoher Tragweite für den Erfolg sein. Die meisten Geschäftsführer warten jedoch oft solange, bis ihnen keine andere Wahl mehr bleibt und die Entscheidung ihnen förmlich vorweggenommen wird. Daraus folgt natürlich, dass sich die Anzahl der Verhandlungspositionen deutlich reduziert. Eine allgemein gültige Regel für den richtigen Zeitpunkt der Gespräche gibt es aber nicht. Von Fall zu Fall variiert dieser. Tritt die Situation ein, dass die Gesprächspartner die sich ändernde Situation wahrnehmen, sollte jedoch nicht mehr lang gezögert werden und die Initiative ergriffen werden. Den Unternehmen fällt es dabei verständlicher Weise immer schwer die schlechte Situation des Unternehmens offenzulegen. Wenn es zur Verschleierung der eigentlichen Situation kommt, kann die Unternehmung dadurch in eine Art negative Kommunikationsspirale geraten. Der Informationsfluss durch die Geschäftsführer ist nicht gegeben, da sie die Notlage des Unternehmens nicht erkennen wollen. Dadurch ist eine Konzepterstellung mit Hilfe der Mitarbeiter unmöglich. Und ohne Konzept die Geschäftsführung weder intern noch extern mit anderen Interessengruppen kommunizieren. Späte Kommunikation kann im Ernstfall in eine bedrohliche Unternehmenskrise münden.

⁸² Vgl. Faulhaber/Landwehr/Grabow, 2009: S. 124 ff.

Die Kommunikation mit den Stakeholdern des Unternehmens macht erst dann Sinn, wenn von Seiten des Managements ein schlüssiges Turnaround-Konzept vorgelegt werden kann. Dazu muss sich der Geschäftsführer klar werden, in welcher Situation sich seine Firma befindet. Viele Unternehmer haben nicht den Mut zu einer ehrlichen Positionsbestimmung. Durch ein professionelles Kommunikationskonzept muss abgewogen werden, wer zuerst und worüber informiert wird, da jeder Adressat auf die negativen Informationen anders reagiert, abhängig von seiner Interessenlage.⁸³

Krisen zeichnen sich meist sehr frühzeitig ab, jedoch werden die Zeichen nur selten erkannt. Frühwarnsysteme sind gerade in mittelständischen Unternehmen rar. Die interne Erfolgsrechnung oder die erst später erstellte Bilanz zeigen oft erst die Notlage des Unternehmens. Kapitalgeber reagieren dann meist rasch. Dies ist der späteste Zeitpunkt, an der die Geschäftsleitung gegensteuern kann, um eine Verschärfung der Krise zu verhindern. Zuerst muss ein offenes Gespräch mit dem engsten Kreis der Unternehmung gesucht werden. Danach wird ein zielführendes Turnaround-Konzept erstellt, unter der Voraussetzung, dass genügend Know-how und die personellen Ressourcen gegeben sind. Dies ist oft nicht der Fall. Deshalb empfiehlt sich die Einbeziehung eines externen Turnaround-Teams. Daraus folgt eine zeitliche Entlastung der Manager und darüber hinaus fallen externen Mitarbeitern oft Probleme auf, die interne Angestellte gar nicht als solche wahrnehmen.

Wenn der Fall eintritt, dass sich die Unternehmensleitung dazu entscheidet, externe Turnarounder heranzuziehen, lässt es sich meist kaum noch verhindern, dass die Schiefelage des Unternehmens publik wird. Deshalb muss im Voraus geklärt werden, wie diese Situation gegenüber den Mitarbeitern und Dritten erklärt wird. Die falsche Antwort darauf wäre es, zu sagen, dass rote Zahlen geschrieben werden und die Bank dazu geraten hat. Dadurch wird unnötig Angst und Demotivation in das Unternehmen gepumpt. Eine bessere Argumentation ist es, dass die Unternehmung Chancen in schwierigen Märkten ergreifen will. Diese Umorientierung ist risikoreich und deshalb wurde die Hilfe von außen herangezogen. Dadurch kann eine rasche aktive Mitwirkung der Mitarbeiter am Veränderungsprozess erreicht werden.

Die offene Informierung der Mitarbeiter über den Turnaround-Prozess ist ausschlaggebend für deren Motivation und Verständnis für die Situation. Dadurch steigt automatisch auch die Bereitschaft, unangenehme Maßnahmen mitzutragen. Ein Kommunikationspro-

⁸³ Vgl. Faulhaber/Landwehr/Grabow, 2009: S. 135 ff.

zess muss in Gang gesetzt und erhalten werden. Demotivation und Verunsicherung sind immer die Folge von Unehrllichkeit.

Die Vereinbarung aller Maßnahmen, die der Turnaround mit sich bringt, als Unternehmensziel von Seiten der Geschäftsführung mit der Belegschaft, ist essentiell. Vorschnelle Äußerungen sind zu unterlassen. Die Mitarbeiter sollten im Idealfall den Eindruck haben, dass die vorgelegten Strategien professionell erarbeitet wurden. Eine aktive Mitarbeit der ganzen Unternehmung am Erarbeiten des Turnaround-Konzepts ist oft von Vorteil. Die Bestandsaufnahme zeichnet sich in manchen Fällen als riskant ab, denn sie erregt Aufmerksamkeit. Dritten sollte das Unternehmen durchaus sagen, dass es sich dabei um eine Bestandsaufnahme der aktuellen Situation des Unternehmens handelt. Je enger die Beziehung der Unternehmung zu dem Befragten ist, desto klarer und offener muss die Kommunikation und Befragung verlaufen. Offene Kommunikation führt zu Unterstützung und Hilfe durch die Kooperationspartner. Es darf zu keiner Zeit zu einem Widerspruch zwischen der Kommunikation nach innen und der nach außen kommen. Sobald das Turnaround-Konzept fertig gestellt ist, sollte es schnellstmöglich an alle Interessengruppen herangetragen werden. Es ist dabei sinnvoll, durch Herausforderungen in der Zukunft zu motivieren, als durch Vorwürfe aus der Vergangenheit zu demotivieren. Der Turnaround-Manager muss dabei allen Beteiligten unmissverständlich nahe legen, dass der erfolgreiche Turnaround ein bis zwei Jahre harte Arbeit mit sich bringt und diese von allen fordert.⁸⁴

Durch Ziele sind die Mitarbeiter und alle Beteiligten am Turnaround zu motivieren, da die Veränderungen in diesem Prozess für jeden Angehörigen unzählige Probleme mit sich bringen, die es zu bewältigen gilt. Eine Gliederung der angestrebten Lösungen in einzelne Zwischenziele erscheint daher sinnvoll. Dabei gilt es die Mitarbeiter mit positiven Gesprächen zu begleiten und sich so über den bereits erreichten Fortschritt zu informieren. Erste Erfolge geben oftmals Sicherheit für die Zukunft.⁸⁵

Eine Sackgasse bildet jedoch das Verfolgen unerreichbarer Ziele. Mit unrealistischen Vorstellungen kann die gesamte Kommunikation zum Stillstand kommen. Um diesen Ausweg zu entkommen, muss der Turnaround gemeinschaftlich gestaltet und nicht als eine Vielzahl von Einzelaktionen angesehen werden. Der Turnaround-Manager besitzt die Aufgabe, das erarbeitete Konzept und die daraus abgeleiteten Maßnahmen immer wieder den einzelnen Gruppen zu erklären und gegebenenfalls Hilfestellungen zu leisten. Die Art und

⁸⁴ Vgl. Faulhaber/Landwehr/Grabow, 2009: S. 140 ff.

⁸⁵ Vgl. Faulhaber/Landwehr/Grabow, 2009: S. 145

Weise der Kommunikation kann von Adressat zu Adressat differenziert ausfallen, denn nicht jeder hat die gleichen Vorkenntnisse. Dabei ist zu entscheiden, welche Informationen an die Öffentlichkeit gehören und welche nicht. Ins Zentrum aller Mitteilungen gehört immer die Nachricht, dass durch die getroffenen Maßnahmen die Zukunft des Unternehmens in bessere Bahnen gelenkt wird. Diese Nachricht wird umso deutlicher, je konsequenter die jeweiligen Adressaten über den bisherigen Fortschritt und die Erfolge des Turnaround-Prozesses informiert werden. Die individuellen Bedürfnisse der einzelnen Empfänger sind nie zu vernachlässigen. Aufgabe des Turnaround-Teams ist es, sich in jedem Einzelfall zu überlegen, was von Relevanz ist und wie diese Nachricht am geschicktesten übermittelt wird.⁸⁶

Das Team muss zu einem Kommunikationskonzept gelangen, das auf die einzelnen Zielgruppen zugeschnitten ist. Wen muss ich wie informieren? Was erwarten wir als Unterstützung oder Reaktion? Anhand des Konzeptes kommt es zu einer Klärung dieser Fragen gemäß jeder einzelnen Gruppe. Informationen geraten dabei schneller an die Öffentlichkeit, als zunächst angenommen wird. Ein gutes Kommunikationskonzept zeichnet sich durch die Auflistung aller Empfänger aus. Darüber hinaus dokumentiert es, wann und wie sie informiert worden sind und von wem. Des Weiteren bestimmt es, welche Informationen zu welchem Zeitpunkt weitergereicht werden und wann eine erneute Beratung über weitere Aktivitäten zu halten ist.⁸⁷

Als Führungsaufgabe zeichnet sich dabei die Art und Weise der Informationsvermittlung ab. Dabei erfolgt eine strukturierte Kommunikation im Turnaround auf drei Ebenen. Die erste Ebene bildet die Führungsebene oder den erweiterten Führungskreis ab. Die zweite beschreibt die Beziehung zwischen den Führungskräften und ihren Mitarbeitern. Und die dritte Ebene umfasst die Kommunikation zwischen Geschäftsleitung und Belegschaft. Zentraler Beginn sind regelmäßige Treffen des verantwortlichen Turnarounds oder der Geschäftsleitung mit der Führungsebene. Inhalte dieser Meetings, welche mindestens zweimal im Monat stattfinden, sind die Steuerung und Abstimmung weiterer Entscheidungen in den nächsten Schritten. Sogenannte Managementkonferenzen des erweiterten Führungskreises finden aller zwei bis drei Monate statt. Diese zweite Führungsebene wird in den Kommunikationsprozess aus dem Grund einbezogen, da sie den engsten Kontakt zu der Belegschaft pflegt und diese motivieren muss. Darüber soll den Mitarbeitern ein Überblick über den bisherigen Fortschritt gegeben werden, beispielsweise durch vorberei-

⁸⁶ Vgl. Faulhaber/Landwehr/Grabow, 2009: S. 147 f.

⁸⁷ Vgl. Faulhaber/Landwehr/Grabow, 2009: S. 149

tete Präsentationen. Auch Kommunikation und Motivation by walking around ist ein bewährtes Mittel. Dieses arbeitsplatznahe Kommunizieren mit der Belegschaft erfordert jedoch eine gründliche und mitarbeiterspezifische Vorbereitung.

Ein regelmäßiges Reporting während der Turnaround-Phase an die Banken, Gesellschafter und andere Stakeholder ist unverzichtbar. Dadurch wird die Basis für weitere Zusammenarbeit und Vertrauen geschaffen. Ein professionelles Reporting beugt unnötige Diskussionen und Missverständnisse vor und baut auf den Bestandteilen des Turnaroundkonzepts auf, wozu beispielsweise Plan-Gewinn-und-Verlust-Rechnungen zählen. Die vier zu beachteten Perspektiven sind dabei die Ergebnis- und Liquiditätsentwicklung, die Entwicklung und Fortschritte der Restrukturierungsprojekte, die Entwicklungen des Marktes und der Wettbewerbsstellung des Unternehmens und die strategischen Grundsatzentscheidungen.⁸⁸

2.3.3 Der nachhaltige Turnaround

Oft sieht es in der Realität so aus, dass der Turnaround als erfolgreich angesehen wird, da erste Erfolge sichtbar werden und die Gewinnschwelle wieder erreicht wird. Jedoch kann es nach einem kurzen Boom schnell wieder zu Umsatzeinbußen kommen. Das erste Aufatmen der Manager und Mitarbeiter stockte schnell, da die Unternehmen es versäumten, einen nachhaltigen Wachstumskurs einzuschlagen.

Wann ist demnach ein Turnaround erfolgreich und vor allem nachhaltig? Laut Definition ist dieser erfolgreich, „wenn ein Unternehmen nach dem Turnaround zwei Jahre in Folge mindestens die branchenübliche Ergebnisrendite erwirtschaftet“.⁸⁹ Ein solcher nachhaltiger Turnaround durchläuft dabei zwei Phasen. Zum einen die Phase der Konsolidierung und zum anderen die des Wachstums. Die Konsolidierungsphase zeichnet sich durch sinkende Umsätze aus. Zurückzuführen auf die konsequente Eliminierung von Wertvernichtern und der daraus resultierenden Neuausrichtung des Unternehmensportfolios. Für einen nachhaltigen Turnaround muss die Phase der Konsolidierung in die Wachstumsphase münden. Das Unternehmen muss sich dazu auf profitable Marktsegmente ausrichten. Wachstum darf jedoch nicht um jeden Preis generiert werden, die dazugehörige Profi-

⁸⁸ Vgl. Faulhaber/Landwehr/Grabow, 2009: S. 150 ff.

⁸⁹ Faulhaber/Landwehr/Grabow, 2009: S. 298

tabilität gilt es stets zu beachten. Ein Unternehmen wird diesen Übergang der zwei Phasen nur dann schaffen, wenn Führungskräfte und Mitarbeiter motiviert mitziehen.

Es ist nicht sicher, ob ein Unternehmen mit dem gleichen Turnaround-Team Konsolidierungs- und Wachstumsphase meistert. Der Leistungsdruck während der Konsolidierungsphase steigt. Mitarbeiter werden außergewöhnlich stark motiviert. Nach dem Erreichen erster Erfolge fällt die Belegschaft schnell in alte Verhaltensweisen zurück, anstatt nach den nächsten Schritten zu suchen und weiter durchzustarten. Aufgabe des Managements ist es dabei, die Mitarbeiter diesbezüglich zu sensibilisieren und ein Zurücklehnen zu vermeiden. Sobald die Strategie für die Wachstumsphase erarbeitet ist, muss sich demnach die Frage gestellt werden, welche Mitarbeiter motiviert mitziehen und welche eventuell durch neue Mitarbeiter ersetzt werden. Für frischen Wind ist es deshalb manchmal nötig, nicht nur einzelne Personen auszutauschen, sondern in ganzen Abteilungen mehrere kleine Teams mit neuen Mitarbeitern zu installieren. Diese Phase wird etwa 12 bis 16 Monate nach Beginn der Krise eingeleitet und das Wachstumskonzept in den Grundrissen steht. Das schon zuvor erwähnte Management by walking around während der Konsolidierungsphase kann dabei helfen, die geeigneten Mitarbeiter für den Turnaround-Prozess in der Wachstumsphase ausfindig zu machen. Eine Vielzahl von Ideen ergibt sich, wenn diese Mitarbeiter identifiziert und zusammengetragen werden und dann ein Erfahrungsaustausch erfolgt. Ein profitables Wachstum ergibt sich aus vier Pfaden. Pfad 1 stellt die Ausschöpfung des Kerngeschäfts dar, Pfad 2 die Erweiterung dieses Kerngeschäfts, Pfad 3 beschreibt die Generierung neuer Anwendungen und Pfad 4 die Eroberung neuer Segmente. Zunächst erfolgt die Ausschöpfung der Möglichkeiten von Pfad 1. Potential und Chancen der bestehenden Kunden und Produkte werden untersucht. Sind diese Potentiale ausgeschöpft, erfolgt die Begehung von Pfad 2. Eine Erweiterung des Kerngeschäfts erfolgt. Potentiale, sowohl hinsichtlich nicht erreichter oder verlorener Kunden und auf nicht aktiv gewordenen Märkten, sind zu identifizieren. Zeitnah wird Pfad 3 eingeleitet. Dieser beschäftigt sich mit Produkt- oder Lösungsinnovationen. Sobald das Unternehmen stabil wächst, schließt sich der vierte Pfad an. Hierbei geht es vor allem um die Eroberung neuer Märkte mit dementsprechend neuen Produkten, wodurch profitabler und nachhaltiger Wachstum generiert wird.⁹⁰

⁹⁰ Vgl. Faulhaber/Landwehr/Grabow, 2009: S. 301 ff.

Pfad 1 – Das Kerngeschäft ausschöpfen

Die Phase der dynamischen Konsolidierung ist Bestandteil des Turnarounds. Notwendige Kostenschritte werden umgesetzt und Wertvernichter eliminiert. Gleichzeitig kommt es zum Ausbau des vorhandenen Kerngeschäfts. Profitable Segmente werden demnach bereits in der Konsolidierungsphase definiert und zum Wachsen angeregt. Mit vorhandenen Produkten werden Potentiale bei bestehenden Kunden erschlossen. Eine Analyse der verlorenen Aufträge zählt als ein sehr wertvolles, aber oft unterschätztes Instrument, zur Ausschöpfung des Kerngeschäfts. Ein nützlicher Indikator ist die Erfolgsquote, welche das Verhältnis von der gewonnenen Aufträge zur Gesamtzahl der abgegebenen Angebote darlegt. Dadurch kann die Wettbewerbsfähigkeit der eigenen Produkte beurteilt werden. Eine Neuausrichtung des Produktmixes beim Kunden und die Bestimmung der Lieferquote sind ebenfalls zwei hilfreiche Instrumente bei der Bestimmung der Erfolgsquote. Die Lieferquote beschreibt den Anteil eines Lieferanten am gesamten Einkaufsvolumen einer Produktgruppe beim Kunden. Das noch vorhandene Potential bei dem jeweiligen Kunden kann somit anhand dieser Quote abgeschätzt werden. Je höher die Lieferquote ist, desto geringer ist das noch vorhandene Potential. Die Neuausrichtung des Produktmixes beim Kunden hat einen unmittelbaren Effekt auf die Profitabilität. Es soll gemeinsam mit dem Kunden eine Win-win-Lösung realisiert werden. Im Kern geht es darum, Produkte zu eliminieren, welche eine schwache Marge aufweisen und dem Kunden im Gegenzug eine Alternative anzubieten, wovon beide Seite profitieren. Dabei sollte das Unternehmen immer wertorientiert denken. Die Kommunikation mit dem Kunden steht im Vordergrund. So ergeben sich wertorientierte Preis- und Servicestrategien. Eine gut strukturierte und wertorientierte Pricing-Strategie kann im Idealfall zusätzliche Einnahmen ermöglichen. Eine genaue Analyse der Kundenbedürfnisse ist dabei unumgänglich, um die Anforderungen der Kunden an das Produkt zu ermitteln. Diese Anforderungen können von Kunde zu Kunde variieren. Die Preisgestaltung sollte demnach nach den Kundenbedürfnissen erfolgen.⁹¹

⁹¹ Vgl. Faulhaber/Landwehr/Grabow, 2009: S. 304 ff.

Pfad 2 – Das Kerngeschäft erweitern

Der erste Pfad hatte das Ziel, mit bestehenden Kunden zusätzliches Geld zu verdienen. Pfad 2 verfolgt hingegen das Bestreben, sowohl auf bereits bestehenden als auch auf neuen Märkten neue Kunden zu generieren.

Ein erster einfacher aber sehr effizienter Schritt ist das Zurückgewinnen verlorener Kunden. Die Gründe, warum ein Kunde zur Konkurrenz gewechselt ist, sind vielseitig. Es ist jedoch keinesfalls aussichtslos, diese Kunden wieder zurückzugewinnen. Diese sogenannten „hidden customers“ bergen ein beachtliches Potential. Der beste Weg ist es, die Kundenliste der letzten fünf Jahre zu analysieren und zu schauen, wer nicht mehr in dem jeweiligen Unternehmen einkauft. Mit dieser Liste kann sofort gearbeitet werden.

Ein riesiges Potential für Neukunden bietet der Export. Vor allem neue Märkte bringen eine Vielzahl an Möglichkeiten mit sich, zusätzliche Kunden zu gewinnen. Die Globalisierung ermöglicht enorme Chancen. Dafür spricht, dass Unternehmen in Deutschland mit einem Umsatz über 25 Millionen Euro, die ihre Produkte exportieren, 75 Prozent der Gesamtmasse an mittelständischen Unternehmen ausmachen. Dabei ist jedoch eine gewisse Vorsicht geboten. Gerade Unternehmen, die sich in einer Turnaround-Phase befinden und wenig Kapital zur Verfügung haben, kann die Expansion in fremde Märkte Risiken mit sich bringen. Gut geplante Strategien und eine systematische Vorgehensweise sind hier essentiell. Dazu gehört eine aussagekräftige Beurteilung der Attraktivität des neuen Marktes und dass die eigenen Möglichkeiten im Falle eines Markteintritts realistisch eingeschätzt werden. Dabei spielen verschiedene Kriterien wie Marktgröße, Wettbewerbsintensität oder auch die Bekanntheit der eigenen Marke eine wichtige Rolle. Die eigenen Fähigkeiten definieren sich beispielsweise durch die Kapazitäten des Managements, die Sprachkenntnisse oder die Finanzmittel. Zu einer zuverlässigen Bewertung der Alternativen führt der Einsatz von Scoring-Modellen. In dieses Modell können viele Märkte eingehen. Am Ende bleiben meist nur zwei oder drei übrig. Die Kräfte des Unternehmens sollen dadurch auf wirklich erfolgsversprechende Länder verteilt werden. Nur ein einziges Land anzugehen ist auch sehr risikobehaftet. Sollte es hier zum Scheitern kommen, wäre die Export-Euphorie schnell erloschen. Viele Unternehmen unterschätzen dabei oft die kulturellen Differenzen, welche fremde Märkte für gewöhnlich mit sich bringen. Mitarbeiter, die in das entsandt werden, müssen auf die dortigen kulturellen Gegebenheiten vorbereitet sein, um sich angemessen verhalten zu können. Vorhandene Netzwerke und Kooperationen können den Markteintritt erleichtern. Der nächste systematische Schritt ist die Definition von Umsatzzielen anhand der Marktstellung und Marktpotentiale des jeweiligen Unternehmens. Klare und gut strukturierte Ziele bilden die Grundlage für ein konsequentes

Controlling. Dadurch lässt sich erkennen, ob der verfolgte Plan eingehalten wird oder ob nachgesteuert werden muss. Auch die Definition klarer Abbruchkriterien gehört dazu. Es muss also festgelegt werden, dass wenn ein bestimmtes Ziel innerhalb eines gewissen Zeitraumes nicht erreicht wird, der Rückzug aus dem jeweiligen Land erfolgt.⁹²

Pfad 3 – Neue Anwendungsfelder erschließen

Pfad 3 befasst sich im Gegensatz zu den Pfaden 1 und 2 mit veränderten und neuen Produkten und deren Wachstumsstrategien. Dadurch soll es zur Erschließung neuer Anwendungsfelder für bestehende Kunden kommen. Ein Unternehmen kann dabei auf bereits bestehende Kundenkenntnisse und Kundenerfahrungen zurückgreifen. Darin liegt der große Vorteil dieses Pfades. Erfolgreiche Produktinnovationen profitieren von einer engen Zusammenarbeit der verschiedenen Unternehmensbereiche wie Vertrieb, Produktmanagement oder Forschung und Entwicklung. Jedes sich in Planung befindliche Projekte muss hinsichtlich seiner Potentiale und nach seinem Bedarf an Ressourcen bewertet werden. Gerade nach überstandener Konsolidierungsphase müssen Wirtschaftlichkeit und Sinn eines Projektes intensiv geprüft werden.

Drei Dimensionen spielen bei Produktentwicklungen eine entscheidende Rolle. Diese sind Wettbewerbsintensität, Lösungskompetenzen und Kundenbedürfnisse. Mögliche Wachstumspotentiale sollen anhand von Kundenbedürfnissen entschlüsselt werden. Danach werden anhand der eigenen Lösungskompetenzen und der jeweiligen Wettbewerbsposition des Unternehmens die Chancen der aufgedeckten Wachstumsfelder analysiert. Es gilt demnach zu aller erst einmal die Kundenbedürfnisse und Kundenziele aufzuspüren. Diese geben häufig Hinweise auf interessante Wachstumsfelder. Dem Kunden sollte durch das Aufdecken der Problemfelder eine adäquate Lösung angeboten werden. Daraus ergeben sich dann die gesuchten Wachstumsfelder, welches sowohl verbesserte Dienstleistungen für bereits bestehende Produkte als auch komplett neue Produkte sein können.⁹³

⁹² Vgl. Faulhaber/Landwehr/Grabow, 2009: S. 308 ff.

⁹³ Vgl. Faulhaber/Landwehr/Grabow, 2009: S. 313 ff.

Pfad 4 – Neue Segmente erobern

Mit neuen Produkten neue Marktsegmente zu erobern, ist die schwerste Phase bei der Generierung von Wachstum. Dies ist eher ein langfristiges Vorhaben, da es viel Zeit in Anspruch nimmt, neue Produkte zu entwickeln, aber auch, weil es nicht überstürzt werden darf. Eine Neuausrichtung im Hinblick auf Kunden und Produkte sind stets mit viel Risiko für die Unternehmen verbunden. Es ergeben sich auf der anderen Seite aber auch erhebliche Chancen. Unternehmen sollten genau einschätzen können, ob ein Scheitern des Projektes zu tragen ist. Deshalb gilt es die Investitions- und Folgekosten genau abzuschätzen.⁹⁴

⁹⁴ Vgl. Faulhaber/Landwehr/Grabow, 2009: S. 317 ff.

3 Zusammenfassung

3.1 Ergebnisse

Es ist schwer, allgemeine Regeln für eine erfolgreiche Unternehmenssanierung oder einen erfolgreichen Turnaround zu bestimmen. Die in dieser Arbeit vorgenommenen Systematisierungen der Faktoren, die über den Erfolg bestimmen und die Untersuchungen bieten jedoch einige wichtige Anhaltspunkte für den Krisenbewältigungsprozess. Anhand der definierten Grundlagen zu den jeweiligen Gliederungspunkten und den sich darauf aufbauenden spezifischen Maßnahmen, Phasen und Erfolgsfaktoren sowohl für die Sanierung notleidender Unternehmen als auch für den Turnaround, wird dem Leser ein gut fundiertes Basiswissen und sicherlich auch eine Hilfestellung für gewisse Aspekte vermittelt.

Die größte Herausforderung für das erfolgreiche Gelingen einer Unternehmenssanierung oder des Turnarounds dürfte darin liegen, die wichtigen Entscheidungen inhaltlich und zeitlich optimal zu setzen. Es sollte in jedem Fall Klarheit darüber bestehen, wie weit die operativen Maßnahmen gehen und ab wann die strategischen Weichenstellungen Vorrang besitzen. Die ist vor allem wichtig im Spannungsfeld aus kurzfristigen Überlebensanforderungen und Ergebnis-, Kosten- und Liquiditätseffekten auf der einen Hand und langfristigen Erfolgspotentialen und innovations- und marktorientierter Leistungsfähigkeit auf der anderen Hand.

Kontextfaktoren geben ebenso einen messbaren Aufschluss über die Erfolgswahrscheinlichkeit der Sanierung oder des Turnarounds. Diese sinkt signifikant durch negative Konjunktur- sowie Branchenentwicklungen. Wettbewerbs-, Markt- und Branchenbedingungen können durch das Sanierungsmanagement jedoch kaum beeinflusst werden.

3.2 Maßnahmen

In den Vordergrund rückt ein aktives Krisenmanagement mit Instrumenten zur Krisenfrüherkennung. Auch auf Maßnahmen, die zur Analyse der Jahresabschlussdaten beitragen, sollte ergänzend zurückgegriffen werden. Eine durchgängige Überwachung der Fixkosten ist ebenfalls notwendig, da der Sanierungserfolg signifikant sinkt, wenn der Fixkostenanteil an den Gesamtkosten steigt. Die Krisenbewältigung sollte mit hoher Geschwindigkeit und Intensität erfolgen. Ein kürzerer Zeitraum der Krisenbewältigung erhöht die Erfolgs-

chancen drastisch. Darüber hinaus ist es von Anfang an unumgänglich, die Stakeholder eines Unternehmens in den Sanierungsprozess aktiv einzubinden und deren Interessen zu analysieren.

Der Schwerpunkt ist darauf auszurichten, die Überlebensfähigkeit des Unternehmens zu sichern. Dies sollte durch kurzfristige Maßnahmen geschehen, die zur Liquiditätssicherung und Ergebnisverbesserung beitragen. Das Werben um Eigenkapital stellt in vielen Fällen eine wesentliche Grundlage dar, um eine Verbesserung voranzutreiben. Durch eine Kapitalerhöhung steigen meist die Erfolgswahrscheinlichkeiten signifikant. Dadurch ist es gerade nach dem Krisenhöhepunkt möglich, Investitionen entscheidend durchzuführen. Weitere Optionen sind Maßnahmen der kurzfristigen Umsatzsteigerung, wie zum Beispiel Verkaufsaktionen und auch Programme zur Kostensenkung sind meist unumgänglich. Daran anknüpfen sollte die strategische Neuausrichtung durch Konzentration auf gesunde Marktsegmente, Qualitätssteigerung und die Einführung neuer Produkte. Es gilt, potentielle Ertrags- und Wachstumsquellen zu identifizieren.

3.3 Konsequenzen

Insgesamt führt der Turnaround oder die Sanierung dann zum Erfolg, wenn die Stabilisierungsphase des Unternehmens kurzfristig und intensiv durchlaufen wird. Das heißt, verstärkt auf ertrags- und finanzwirtschaftliche Maßnahmen zu setzen und anschließend eine Strategie zu implementieren, die auf nachhaltiges Wachstum ausgerichtet ist. Der kurzfristige Erfolg heißt noch lange nicht, dass die Krise abgewendet ist und das Unternehmen unbesorgt in die Zukunft schauen kann. Die Nachhaltigkeit stellt den wesentlichen Aspekt in den Überlegungen dar und wird nur zu oft außer Acht gelassen. Die entscheidenden Dinge richtig und schnell zu tun, ist ausschlaggebend. Eine Krise zeigt in aller Deutlichkeit, was die richtige Führung eines Unternehmens ausmacht. So können gute Unternehmensmanager auch aus einer schlechten Situation das Beste hervorbringen, schlechte Unternehmenslenker können im Gegenzug selbst das beste Unternehmen ruinieren.

Literaturverzeichnis

Baetge, Jörg; Kirsch, Hans-Jürgen; Thiele, Stefan: Bilanzanalyse, 2. Auflage, Düsseldorf 2004

Becker, Reimund: Die Sanierungsfähigkeit der Unternehmung: Ein durch die Kommission für Insolvenzrecht aktualisierter Begriff in betriebswirtschaftlicher Sichtweise, Bergisch Gladbach 1986

Böckenförde, Björn: Unternehmenssanierung, 2., neubearbeitet Auflage, Stuttgart 1996

Buschmann, Holger: Erfolgreiches Turnaround-Management: Empirische Untersuchungen mit Schwerpunkt auf dem Einfluss der Stakeholder, Wiesbaden 2006

Faulhaber, Peter; Landwehr, Norbert; Grabow, Hans-Joachim: Turnaround-Management in der Praxis: Umbruchsphasen nutzen – neue Stärken entwickeln, 4. aktualisierte und erweiterte Auflage, Frankfurt am Main 2009

Gless, Sven-Erik: Unternehmenssanierung: Grundlagen – Strategien – Maßnahmen, Wiesbaden 1996

Harz, Michael; Hub, Heinz-Günther; Schlarb, Eberhard: Sanierungsmanagement, 3. Auflage, Saarbrücken 2006

Hauschildt, Jürgen; Grape, Christian; Schindler, Marc: Typologien von Unternehmenskrisen im Wandel, in: DBW, Heft 1/2006, Stuttgart 2006

Hesselmann, Stephan; Stefan, Ute: Sanierung oder Zerschlagung insolventer Unternehmen: betriebswirtschaftliche Überlegungen und empirische Ergebnisse, Stuttgart 1990

Kayser, Georg: Sanierung oder Auflösung: Eine Analyse zur Bestimmung der Sanierungsfähigkeit von Unternehmen im Vorfeld der Insolvenz, Frankfurt am Main 1983

Krystek, Ulrich; Moldenhauer, Ralf: Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement: Generelle Konzepte, Spezialprobleme, Praxisberichte, Stuttgart 2007

Müller, Rainer: Krisenmanagement in der Unternehmung: Vorgehen, Maßnahmen und Organisation, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Frankfurt am Main 1986

Robbins, Keith; Pearce, John A.: Turnaround: Retrenchment and Recovery, in: Strategic Management Journal, Vol. 13, 1992

Thierhoff, Michael; Müller, Renate; Illy, Thomas; Liebscher, Marc: Unternehmenssanierung, Hamburg 2012

Urbatsch, René-Claude: Seminar Unternehmenssanierung, Mittweida 2013

Duden Universalwörterbuch, 6. Aufl., 2007

Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Chemnitz, den 09. März 2015

Christian Fiedler